TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES CAS GRAVES AU CANADA

UNE RESSOURCE POUR LES PERSONNES QUI UTILISENT UN PROGRAMME DE GESTION DES CAS POUR LE MODÈLE LOGEMENT D'ABORD

Employment and Social Development Canada
Emploi et Développement social Canada

Canada

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC . Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, MP3, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY, ou PDF accessible) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).

Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2018

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

Nº de cat. : Em12-44/2018F-PDF

ISBN/ISSN : 978-0-660-26463-9

EDSC

Nº de cat. : SSD-205-05-18F

REMERCIEMENTS

l'élaboration de la Trousse à outils est le fruit d'un travail de collaboration. Nous voulons d'abord souligner le travail extraordinaire accompli par Sue Fortune et Karen Poffenroth de l'Alex Community Health Centre de Calgary.

Sue Fortune est titulaire d'une maîtrise en sciences de l'Université de l'Idaho. Elle possède de l'expérience de travail auprès de nombreuses populations vulnérables et, après une carrière remarquable aux Hull Child and Family Services, elle s'est orientée vers le secteur de la lutte à l'itinérance.

Karen Poffenroth est titulaire d'un baccalauréat en travail social de l'Université de Calgary et est accréditée en intervention en accumulation compulsive. Karen a présenté des exposés au Canada et à l'étranger sur des questions liées à Logement d'abord et à la santé mentale, y compris devant des représentants de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance du gouvernement du Canada ainsi qu'à la Conférence internationale des partenaires de Logement d'abord.

Nous tenons également à remercier Nathalie Burlone, professeure agrégée à l'École d'études politiques de l'Université d'Ottawa, qui nous a fait profiter de ses connaissances sur la gestion des cas graves et les pratiques exemplaires des programmes Logement d'abord et des programmes régionaux de l'ensemble du Canada.

Nous remercions aussi particulièrement toutes les personnes qui ont donné du temps et transmis des connaissances en vue de l'élaboration de la Trousse à outils, notamment :

Wally Czech, directeur, Formation et soutien technique, Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance;

Quinn Moerick, formateur, Formation et soutien technique, Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance, et coordonnateur du programme Logement d'abord à Edmonton;

Tim Aubry, PhD, professeur et titulaire de la Chaire de recherche en santé mentale communautaire et itinérance de la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Ottawa;

Jennifer Rae, PhD, a récemment obtenu un doctorat de l'École de psychologie de l'Université d'Ottawa, chercheuse au Centre de recherche sur les services éducatifs et communautaires de l'Université d'Ottawa.

Jennifer Rae et Tim Aubry ont récemment publié le document *The Engaging Landlords in Housing First Programs: A Guide to Working with Landlords in Housing First Programs*.

ÉLABORATION DE LA TROUSSE À OUTILS

Lors du dernier renouvellement de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI), la gestion des cas graves a été désignée comme une pierre angulaire de l'approche Logement d'abord. À l'appui de ses efforts pour mettre en œuvre Logement d'abord dans les collectivités partout au pays, Emploi et Développement social Canada a collaboré avec l'Alex Community Health Centre et a élaboré des ateliers et des webinaires fondés sur la trousse de gestion des cas graves (GCG) du centre, intitulée *Guide to Creating and Sustaining an Intensive Case Management Program Utilizing the Housing First Model* (guide pour créer et maintenir un programme de gestion des cas graves fondé sur le modèle Logement d'abord), qui a été rédigée par Sue Fortune et Karen Poffenroth.

Par la suite, des collectivités ont indiqué qu'elles souhaitaient en apprendre davantage et disposer d'une trousse de GCG similaire pour appuyer leurs efforts de mise en œuvre. Dans ce contexte, la trousse de GCG du centre Alex a été adaptée pour les destinataires à l'échelle nationale.

DESTINATAIRES DE LA TROUSSE À OUTILS

La Trousse à outils pour la GCG a été élaborée pour aider les collectivités, en particulier les collectivités financées dans le cadre de la SPLI, à mettre en œuvre et à gérer les programmes de GCG visant à héberger des personnes vulnérables en utilisant le modèle Logement d'abord. La Trousse à outils tient compte des pratiques et besoins uniques des Canadiens et mise sur les forces des programmes canadiens de logement et de lutte contre l'itinérance.

La Trousse à outils met l'accent sur les **principes importants** et les **différentes étapes** de la **mise en œuvre** de la GCG, dans laquelle les gestionnaires de cas, travaillant seuls ou en équipe, aiguillent les clients individuels vers les services de logement traditionnels, les cliniques et les soutiens complémentaires. Elle fournit également aux gestionnaires de cas des ressources et des outils qu'ils peuvent choisir et adapter à leur propre pratique.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements iii

Élaboration de la Trousse à outils iv

Destinataires de la Trousse à outils iv

Introduction 2

Gestion des cas graves et programme logement d'abord 4

Admission et triage en gestion des cas graves de l'approche logement d'abord 5

Principes importants de la gestion des cas graves dans le cadre du programme logement d'abord 7

Mise en oeuvre de la gestion des cas graves dans le cadre de logement d'abord 17

Évaluation 17

Gestion 20

Dotation 28

Logement 32

Élimination de l'itinérance 36

Conclusion 38

Bibliographie 39

Annex A | Liste des outils d'évaluation 41

Annex B | Exemples de description d'emploi 43

INTRODUCTION

La gestion de cas visant à mettre fin à l'itinérance est une « intervention communautaire collaborative qui place la personne au cœur d'un modèle holistique de soutien nécessaire pour obtenir un logement et fournir de l'aide dans le but de maintenir le logement tout en favorisant l'autonomie »[1]. Les gestionnaires de cas jouent un rôle décisif dans le soutien des clients pour qu'ils obtiennent et conservent un logement. Ils doivent concilier « la prestation de services et l'orientation au sein des systèmes en employant des stratégies à court et à long terme pour briser le cycle de l'itinérance »[2].

En ce sens, les gestionnaires de cas sont appelés à jouer divers rôles afin de soutenir leurs clients. Ils peuvent donc être :

Un guide | Un défenseur | Un coordonnateur | Un collaborateur | Un Communicateur

Concrètement, dans le contexte de Logement d'abord, les chargés de cas doivent établir une relation de confiance avec le client et effectuer régulièrement des visites à domicile, ce qui est essentiel au succès des interventions. Les gestionnaires de cas doivent aussi aider les clients à accomplir des tâches comme la budgétisation, les travaux ménagers, la cuisson et la gestion des médicaments. Ils collaborent aussi avec les clients pour les aider à atteindre les objectifs personnels qu'ils se sont fixés. De plus, les gestionnaires de cas peuvent être appelés à :

- dresser un plan d'urgence;
- défendre les droits du client;
- aider le client à accéder aux ressources sociales et communautaires;
- coordonner l'accès du client aux services et aux ressources externes;
- accompagner le client à ses rendez-vous.

1 Calgary Homeless Foundation, 2011, p. 137.
2 Ibid., p. 138.

GESTION DES CAS GRAVES ET PROGRAMME LOGEMENT D'ABORD

La gestion des cas graves dans le contexte du programme Logement d'abord peut différer de la gestion traditionnelle des cas. Elle vise à servir les clients dont le cas est plus grave et les besoins plus complexes. Il peut s'agir d'un problème de santé mentale grave, d'une déficience physique invalidante, d'un trouble de toxicomanie chronique, de difficultés financières ou d'obstacles liés au coût du logement. Pour ces raisons, il est fortement recommandé de maintenir une charge de travail moindre. **Dans le contexte des programmes Logement d'abord, le ratio clients-gestionnaire de cas ne devrait pas dépasser 15:1**, comparativement au ratio traditionnel de 20:1 en gestion de cas. Le gestionnaire doit aussi consacrer plus de temps à chaque client individuel, soit en moyenne 2,5 heures par semaine. Le gestionnaire de cas doit adopter une approche assertive qui répond aux besoins changeants des clients, y compris les visites fréquentes (p. ex. hebdomadaires) qui devraient avoir lieu principalement dans la collectivité, mais aussi chez le client. L'objectif est de créer une relation individuelle axée sur le rétablissement entre le client et le gestionnaire de cas graves. Les interventions sont centrées sur le client et les objectifs définis par celui-ci.

La gestion des cas graves dans le cadre du programme Logement d'abord devrait faire appel à un éventail d'employés spécialisés :

- le personnel de soutien (p. ex. toxicomanie, emploi, justice en santé mentale, autonomie fonctionnelle);
- les spécialistes de l'expérience vécue (rémunérés comme les autres membres du personnel spécialisé) qui possèdent une expérience personnelle de la toxicomanie, de la participation au système judiciaire, de la maladie mentale, de l'incapacité physique ou du rétablissement de traumatismes;
- les bénévoles qui constituent un moyen économique d'améliorer les services du programme, soutiennent le programme en aidant les groupes de clients, en participant à la réalisation des événements spéciaux, en recueillant des dons et en accomplissant une gamme d'autres fonctions essentielles à votre organisation ou à votre programme.

APPROCHE LOGEMENT D'ABORD À LA CLINIQUE DU CENTRE ALEX

Le centre de santé communautaire Alex à Calgary, en Alberta, a commencé à appuyer les membres vulnérables et marginalisés de la collectivité en 1972. En 2007, il a fait partie intégrante du plan communautaire décennal visant à mettre fin à l'itinérance à Calgary. En 2010, le centre administrait trois programmes de type Logement d'abord venant en aide à plus de 400 clients. En 2015, le centre Alex a agrandi la clinique Pathways afin d'offrir des soins de santé et psychiatriques, notamment des visites à domicile, à tous les clients du centre qui recevaient de l'aide selon le modèle de gestion des cas graves de l'approche Logement d'abord, dans le cadre de programmes adaptés au milieu et dispersés. Le centre Alex procède actuellement à l'agrandissement de la clinique et offre des services aux clients de Logement d'abord partout à Calgary.

SENSIBILISATION PAR LES AÎNÉS

Na-Me-Res à Toronto, en Ontario, offre un éventail de services (refuge, sensibilisation, logement) y compris des activités et des programmes culturels autochtones, qui permettent aux Autochtones et aux nonAutochtones d'en apprendre davantage sur les pratiques culturelles et les cérémonies autochtones. Le programme de sensibilisation des aînés fait appel à des aînés bénévoles pour organiser des événements culturels, par exemple un pow-wow annuel.

ADMISSION ET TRIAGE EN GESTION DES CAS GRAVES DE L'APPROCHE LOGEMENT D'ABORD

Tous les programmes doivent comporter des critères d'admissibilité ainsi qu'un processus d'admission, d'évaluation et de triage uniforme et efficace. On conseille aux collectivités qui offrent de nombreux programmes d'adopter une approche globale. Une approche d'accès décentralisée et coordonnée comprend de multiples points d'accès au système, qui suivent le même processus normalisé d'évaluation, de triage et d'aiguillage[3]. Un processus d'admission centralisé, comportant un point d'accès unique aux services, pourrait constituer une approche systémique particulièrement efficace pour gérer les aiguillages[4].

AVANTAGES DE L'APPROCHE D'ADMISSION CENTRALISÉE

Facilite le processus pour les clients

Permet à une région ou ville de considérer collectivement sa population de sans-abris

Offre un moyen efficient de recueillir des données

Jumelle rapidement les personnes aux programmes les plus appropriés

Crée un forum pour la mise en commun de l'information et des connaissances

Augmente la collaboration entre les organismes et les programmes

Aide à donner la priorité aux personnes les plus vulnérables avant de les aiguiller vers un programme

[3] Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance, 2013.

[4] Gardner, Ochoa, Alspaugh et Mathews, 2010.

EXEMPLES DE PROCESSUS D'ADMISSION CENTRALISÉS

LETHBRIDGE

SCOTT ET GAETZ, LETHBRIDGE [ALBERTA] : VILLE DE LETHBRIDGE ET SOCIAL HOUSING IN ACTION, 2013

HomeBASE

Toutes les personnes touchées par l'itinérance à Lethbridge sont dirigées vers l'équipe centralisée d'admission, de triage et d'aiguillage de HomeBASE.

SPDAT

Tous les aiguillages sont vérifiés avec l'outil d'aide à la décision sur l'établissement des priorités des services (SPDAT) afin de déterminer l'admissibilité d'un client aux services, de cerner ses principaux obstacles en matière de logement et de classer les clients par ordre de priorité en fonction de la complexité de leurs besoins.

Aiguillage

Les clients sont ensuite jumelés au programme approprié au moyen du transfert assisté et le programme reçoit les données du SPDAT du client.

Services de logement

Les clients reçoivent des services de logement et de soutien pour mettre fin à l'itinérance.

CALGARY

(CALGARY HOMELESS FOUNDATION)

SORCe

Toutes les personnes touchées par l'itinérance à Calgary sont orientés vers le Safe Communities Opportunity and Resource Centre (SORCe) afin d'obtenir des services centralisés d'admission et de triage.

SPDAT

Tous les aiguillages sont vérifiés à l'aide du SPDAT afin de déterminer l'admissibilité d'un client aux services, de relever les principaux obstacles liés en matière de logement du client et de classer les clients par ordre de priorité en fonction de la complexité de leurs besoins.

Aiguillage

Lorsque le niveau de complexité du cas du client est déterminé au moyen du SPDAT, il est aiguillé au Low, mid or high acuity Coordinated Access and Assessment Committee et jumelé au fournisseur de services le plus approprié.

Services de logement

Les clients reçoivent des services de logement et de soutien pour se sortir de l'itinérance.

VICTORIA

(CENTRALIZED ACCESS TO SUPPORTED HOUSING)

Aiguillage

Les fournisseurs de services aiguillent les personnes touchées par l'itinérance et nécessitant un soutien accru en remplissant un formulaire d'aiguillage permettant d'évaluer la situation du client en se basant sur plusieurs vulnérabilités.

CASH

Tous les aiguillages sont examinés par le Centralized Access to Supported Housing (CASH) de la région métropolitaine de Victoria afin de déterminer l'admissibilité d'un client aux services et de le jumeler au programme qui répondra le mieux à ses besoins.

Aiguillage

Les clients sont ensuite jumelés au programme approprié, qui reçoit les données d'aiguillage du client et réalise le processus d'admission avec le client.

Services de logement

Les clients reçoivent des services de logement et de soutien pour se sortir de l'itinérance.

PRINCIPES IMPORTANTS DE LA GESTION DES CAS GRAVES DANS LE CADRE DU PROGRAMME LOGEMENT D'ABORD

L'« art » de la gestion des cas graves réside dans la capacité du gestionnaire d'appuyer le client dans les différentes étapes du changement pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés sans cependant exercer de pression sur le client ou le contraindre, mais sans hésiter à aborder certaines questions difficiles ou à avoir des discussions constructives. Voici certains des principes les plus importants :

LA GESTION DES CAS GRAVES DOIT ÊTRE INTÉGRÉE À LA THÉORIE DU PROGRAMME LOGEMENT D'ABORD.

Le modèle Logement d'abord souligne que la participation aux services n'est pas une exigence pour le logement. Toutefois, pour assurer la stabilité du logement fourni par le programme, il faut une certaine présence du personnel (c.-à-d. au moins une visite par semaine). Pour appliquer l'approche Logement d'abord, tout en offrant du soutien aux clients, il incombe aux gestionnaires de cas graves d'aider les clients à explorer toutes les options qui s'offrent à eux, tout en les aidant à prendre leurs propres décisions. C'est là où l'« art » de la gestion des cas graves est évident. L'établissement d'un climat de confiance et de bons rapports, ainsi que l'espoir et la célébration de toutes les réussites, sont les fondements de la relation entre le gestionnaire de cas graves et le client.

LES GESTIONNAIRES DE CAS GRAVES DOIVENT APPRENDRE À CONNAÎTRE LEURS CLIENTS ET À COMPRENDRE LEURS CROYANCES, VALEURS, PASSE-TEMPS ET INTÉRÊTS, AINSI QUE LEUR HISTOIRE ET LEURS BUTS FUTURS.

Après avoir acquis ces connaissances, les gestionnaires de cas graves peuvent procéder à des interventions thérapeutiques qui seront utiles pour leurs clients.

La plus grande partie du travail thérapeutique réalisé par les gestionnaires de cas graves se fait durant les visites au domicile du client. Souvent, les gestionnaires de cas graves sont soumis à des contraintes de temps et peuvent avoir l'impression que leurs interactions avec le client doivent être ciblées et axées sur la tâche à accomplir. Bien que les interactions avec les clients doivent bien sûr avoir un but et les objectifs de rétablissement des clients constituent la base du travail du gestionnaire de cas graves, il est également important que le gestionnaire tienne compte du besoin d'obtenir un engagement et d'établir graduellement la confiance.

Il existe un déséquilibre de pouvoir reconnu entre le fournisseur de services et le client, qui change considérablement durant la visite à domicile,

car elle se déroule « sur le territoire du client » (Tsemberis, 2010). En tout temps, le gestionnaire de cas graves doit être conscient du fait que, outre les règles du programme et les politiques opérationnelles, il est un invité au domicile du client et doit se comporter comme tel. Les gestionnaires de cas graves doivent s'assurer de faire preuve de respect et d'attention à l'égard du domicile du client, et considérer le client comme n'importe quel autre hôte.

LES PRINCIPES DE RÉDUCTION DES MÉFAITS SONT ESSENTIELS À L'« ART » DE LA GESTION DES CAS GRAVES.

Selon la pratique de la réduction des méfaits, on reconnaît que les activités à haut risque font partie de la vie et on encourage le gestionnaire à offrir des services inclusifs et sans jugement qui ne dépendent pas de l'abstinence ou de la sobriété. Les clients qui consomment régulièrement de l'alcool ou des drogues ne sont pas tenus d'être sobres pour « mériter » un logement. Le programme type de gestion des cas graves repose sur une approche multimodale de réduction des méfaits.

- Sur le plan politique, le programme a été créé pour aider les clients, peu importe leur niveau de consommation de substances intoxicantes.
- Sur le plan de la prestation de services, les gestionnaires de cas graves ont été formés pour fournir des services personnalisés aux clients, sans porter de jugement.
- Sur le plan pratique, les gestionnaires de cas graves aident les clients à obtenir des services de réduction des méfaits tangibles, comme des pipes et des aiguilles propres.

L'un des éléments clés est l'acceptation compatissante de la personne, ou le fait de « rencontrer le client à l'étape où il est rendu ». Si un client choisit de consommer de l'alcool ou de la drogue, ou encore de pratiquer d'autres activités à haut risque, le gestionnaire de cas graves ne doit pas cibler ses interventions sur la sobriété, à moins que ce ne soit le souhait du client. Si le client ne souhaite pas cesser de consommer des substances, le gestionnaire de cas graves adoptera une approche axée sur la réduction des méfaits et s'efforcera d'assurer, dans la mesure du possible, la sécurité du client, tout en appuyant ses objectifs et en répondant à ses besoins.

Si l'intervention n'accorde pas la priorité à la réduction des méfaits, elle peut rapidement se détériorer en « acceptation des méfaits », qui n'est pas axée sur le rétablissement, évite la réflexion critique au sujet des répercussions du comportement du client sur ses objectifs et ne suit pas les étapes du traitement selon le modèle de changement.

- Si le fournisseur de services est surmené, fatigué et frustré, car il ne peut soutenir tous ceux qui souhaitent obtenir des services, il est plus probable qu'il passe de la réduction active des méfaits à la simple gestion des risques.
- La transition de la réduction véritable des méfaits à l'acceptation des méfaits n'est pas nécessairement imputable au travail des fournisseurs de services individuels. Dans certains cas, il se peut qu'un programme entier « s'éloigne » du modèle de réduction des méfaits. L'acceptation des méfaits est bien entendu préférable à la prestation de services empreints de jugement ou axés sur l'abstinence; cependant, les clients méritent l'autonomisation et le soutien qui accompagnent la réduction réelle des méfaits.
- L'acceptation des méfaits s'en tient au statu quo, tandis que la réduction des méfaits cherche à orienter les clients vers un avenir où leurs comportements sont plus sains et ont un effet moins négatif.

UN PROGRAMME EFFICACE DE GESTION DES CAS GRAVES FAVORISE LE RÉTABLISSEMENT DANS UN PARCOURS PERSONNEL ET AXÉ SUR LA PERSONNE.

Le rétablissement consiste à faire des choix et à vivre une vie digne, satisfaisante et significative. Il est associé de façon positive à l'estime de soi, à l'autonomisation, au soutien social et à la qualité de vie, et inversement associé aux symptômes psychiatriques.

Les soins axés sur la personne reposent sur la croyance selon laquelle chaque personne a une histoire personnelle, une personnalité et des valeurs uniques, et qu'elle a un droit égal à la dignité, au respect et à la pleine participation à la collectivité.

Les clients ne sont pas « traités », mais ils sont plutôt soutenus dans leurs décisions visant à assurer leur bien-être et leur progression dans les étapes du changement lié à leurs objectifs personnels.

- Une approche axée sur la personne signifie que l'organisme préfère d'abord rencontrer la personne plutôt que de consulter son diagnostic; qu'il utilise un langage simple et des images plutôt qu'un jargon professionnel; qu'il s'efforce activement de reconnaître les aptitudes et les capacités de la personne dans un contexte de vie communautaire; et qu'il donne une voix à la personne.
- L'un des principaux aspects de la pratique axée sur la personne est la participation active du client à tous les niveaux de la prestation de services. Le client lui-même est conscient de ce qui compte le plus pour lui et des facteurs les plus importants pour assurer son rétablissement.

Les gestionnaires de cas graves doivent reconnaître que les résultats liés au rétablissement sont propres à chaque personne. Leur travail consiste à toujours offrir des choix et ainsi à encourager l'autogestion des soins. Ils ont également pour rôle de transmettre un message d'espoir impliquant un rétablissement possible. Dans leurs interactions avec le personnel et les clients, les gestionnaires de cas graves doivent favoriser une culture d'espoir, c'est-à-dire :

- véhiculer des messages positifs sur le rétablissement;
- éviter les relations de pouvoir hiérarchique;
- être réellement attentionnés et préoccupés;
- promouvoir l'autodétermination des clients;
- chercher un engagement significatif;
- avoir une approche axée sur les forces;
- offrir des soins holistiques et personnalisés;
- encourager les clients à établir des liens aux soutiens et aux ressources disponibles;
- favoriser l'intégration dans la collectivité;

Les gestionnaires de cas graves doivent comprendre que, bien qu'il soit acceptable de faire des choses **pour** les clients à l'étape de la consultation ou à l'étape initiale du programme, ils doivent ensuite progresser pour faire des choses **avec** les clients, pour enfin maximiser leur indépendance, les soutenir et leur montrer comment prendre des décisions éclairées afin qu'ils puissent **faire les choses par eux-mêmes**.

UN SOUTIEN EFFICACE EST AXÉ SUR LE CLIENT ET EST DICTÉ PAR SES OBJECTIFS ET BESOINS.

Les interventions et les services offerts aux clients doivent être déterminés en fonction de leur plan de rétablissement individuel. Le client et le gestionnaire de cas graves dressent le plan de rétablissement individuel peu de temps après l'admission (c.-à-d. dans les 10 jours ouvrables). Les plans de rétablissement individuels reflètent les objectifs et les besoins des clients.

Les objectifs du client sont autodirigés et déterminés par ce dernier comme étant les plus importants à ce moment. Les objectifs sont réévalués régulièrement pour s'assurer qu'ils sont encore pertinents pour le parcours personnel du client. Si le programme exige des plans de services en plus des objectifs de rétablissement, ces plans ne seront pas établis en fonction des évaluations cliniques des besoins du client, mais bien en fonction des propres objectifs de traitement du client; ils sont également créés en collaboration avec lui. Cette approche aide à maintenir la motivation du client et sa collaboration avec l'équipe.

Un plan de rétablissement individuel efficace devrait être rédigé dans la langue du client et comprendre :

- des stratégies de gestion des crises;
- les talents, les compétences, les intérêts et les aspirations du client;
- les ressources locales accessibles au client;
- les objectifs pertinents qui passionnent le client;
- les étapes nécessaires pour atteindre ces objectifs;
- les objectifs spécifiques que le client doit atteindre, ainsi que ceux que le client et le gestionnaire de cas graves doivent atteindre ensemble;
- l'échéancier de la réalisation des objectifs;
- l'échéancier de l'examen de chaque objectif.

Si le client souhaite fixer un objectif important qui ne peut être atteint immédiatement, il peut recevoir de l'aide pour ce faire, mais il faut ensuite l'encourager à déterminer de petites étapes mesurables pour atteindre l'objectif important. Cela permet d'effectuer une évaluation continue et de confirmer la progression du client, et évite qu'il se sente dépassé par un objectif inatteignable.

Les plans de rétablissement individuels sont consultés et mis à jour à presque toutes les rencontres avec le client. Dans la mesure du possible, le gestionnaire de cas graves doit se pencher sur les progrès réalisés par le client et établir un lien entre les comportements du client (qu'ils soient perçus comme liés au rétablissement ou contre-indiqués) et ses objectifs fixés.

Il est important que le client et le gestionnaire effectuent un examen régulier et approfondi des objectifs de rétablissement. Un cadre supérieur ou un superviseur devrait également examiner le plan chaque année. Chaque examen permettra de déterminer :

- la fréquence à laquelle il faut suivre et évaluer un objectif particulier;
- si les objectifs sont à jour;
- si le client est encore satisfait de ses objectifs;
- si les objectifs peuvent être soutenus par le gestionnaire de cas graves;
- si le client vit des changements;
- les progrès réalisés par le client pour atteindre ses objectifs;

- les effets sur le client des efforts déployés pour atteindre ses objectifs;
- si le gestionnaire de cas graves a relevé des problèmes ou préoccupations qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs.

POUR ÊTRE EFFICACE, UN PROGRAMME DE GESTION DES CAS GRAVES DOIT ÊTRE FONDÉ SUR LE CHOIX DU CLIENT.

Il est évident que les choix perçus peuvent réduire les symptômes psychiatriques et améliorer les compétences et les capacités des personnes qui reçoivent des services dans le cadre de Logement d'abord.

Les clients ont le droit de refuser de participer aux programmes thérapeutiques sans compromettre leur droit au logement ou leur statut dans le programme. Autrement dit, les clients ne sont nullement obligés de suivre une thérapie pour bénéficier des services de logement. Par conséquent, pour que le programme soit efficace, les clients doivent vouloir recevoir des services. Les services et les programmes de gestion des cas graves doivent être offerts de façon que les clients veulent participer parce qu'ils considèrent que les services peuvent les aider et améliorer leur vie.

Le processus met l'accent sur la découverte des talents, des compétences et des capacités du client et sur l'écoute de ce qu'il considère comme important.

LES GESTIONNAIRES DE CAS GRAVES DOIVENT POSSÉDER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR INTERAGIR AVEC DES CLIENTS DE CULTURES ET DE MILIEUX VARIÉS.

Les gestionnaires de cas graves doivent « faire preuve de respect, d'acceptation et de sensibilité aux valeurs, aux croyances, au mode de vie, aux pratiques et aux stratégies de résolution de problèmes propres à la culture et au patrimoine d'un client »[5].

La compétence culturelle s'entend de la capacité de comprendre les personnes de différentes cultures et de différents milieux socioéconomiques ainsi que de communiquer et d'interagir de manière efficace avec elles. Elle comprend quatre dimensions :

- la conscience de sa propre vision du monde et de ses partis-pris;
- l'attitude envers les différences culturelles;
- la conscience des différentes pratiques culturelles et visions du monde;
- les compétences interculturelles.

La formation sur les compétences culturelles est importante pour les personnes qui fournissent des services de logement et de soutien. Des normes culturelles différentes peuvent avoir une incidence sur les modes d'occupation d'un client.

5 Réseau national des gestionnaires de cas, 2009, p. 8.

Dans l'approche Logement d'abord, la compétence culturelle évoque également la prise de conscience des répercussions de l'itinérance ou de l'institutionnalisation à long terme. Le comportement et les habitudes d'un client peuvent être influencés par ses expériences en tant que résident de longue durée dans un hôpital, un établissement correctionnel ou un refuge.

Les responsables des programmes de gestion des cas graves de l'approche Logement d'abord peuvent favoriser la compétence culturelle en recueillant des données culturelles pertinentes, en suivant une formation sur les différences culturelles et en établissant des partenariats avec des personnes qui connaissent bien diverses cultures.

En raison de la marginalisation importante des Canadiens autochtones et de leur surreprésentation dans la population des sans-abris, tous les membres du personnel devraient suivre une formation sur les compétences culturelles autochtones. La formation doit être axée sur l'histoire des Canadiens autochtones, y compris les effets de la colonisation, de la marginalisation et du racisme qui ont pris la forme de la Loi sur les Indiens, des pensionnats, des politiques en matière de bien-être des enfants (y compris la rafle des années 1960) et des installations de soins de santé ségrégées (« hôpitaux indiens »). Les programmes Logement d'abord pourraient comprendre un spécialiste de la culture autochtone ou un intervenant en rétablissement des liens culturels et établir des partenariats communautaires avec des organismes de services aux Autochtones afin que les clients aient accès à des services adaptés à la culture.

UN PROGRAMME EFFICACE DE GESTION DES CAS GRAVES AXÉ SUR LES PERSONNES REPOSERA SUR UNE APPROCHE D'ENGAGEMENT ASSERTIF EN MATIÈRE DE SOINS AUX CLIENTS.

La plupart des sans-abris accepteront de se conformer aux exigences des programmes (comme les visites hebdomadaires) pour recevoir un logement, mais peuvent être réticents par la suite. La réponse habituelle à cette réticence est de qualifier le client de « récalcitrant ». Dans un programme Logement d'abord centré sur la personne, il n'existe pas de client récalcitrant. Si un client est réticent ou refuse de participer, c'est que le gestionnaire de cas graves n'utilise pas une approche propice à la participation du client.

Il existe de nombreux défis à la participation des populations vulnérables servies par les programmes Logement d'abord. Généralement, les clients ont de longs antécédents de confiance trahie, de problèmes d'attachement, de préoccupations pour leur sécurité et de marginalisation. Il incombe au gestionnaire de cas graves de régler ces problèmes au moyen d'une approche d'engagement assertif.

L'engagement assertif s'entend d'un processus où l'intervenant utilise une combinaison de compétences interpersonnelles, de souplesse et d'intervention créative pour établir un lien et entretenir une relation avec le client.

L'engagement assertif est à la fois persistant et actif; l'intervenant essaie de nouvelles approches et stratégies jusqu'à ce qu'il ait établi une relation de travail saine et efficace qui répond aux besoins de chaque client.

Voici les étapes de l'approche d'engagement assertif :

- Rencontrer le client à son lieu de résidence (domicile, prison, hôpital, etc.) ou à un endroit où il se sent à l'aise et en sécurité (comme un centre communautaire).
- S'efforcer d'offrir un soutien pratique, comme un logement, de la nourriture, un transport et d'autres besoins de base, ce qui servira de base à une relation de confiance et bénéfique pour le client.
- S'ajuster aux stratégies d'adaptation du client ou les confronter. Cela peut comprendre les rendez-vous manqués intentionnellement, les distractions (télévision, radio, invités) ou être intoxiqué lors des visites.
- Être conscient que chaque client est unique et qu'il possède ses propres forces et faiblesses. Il existe des interventions et des stratégies efficaces, mais celles ci varient d'un client à l'autre.
- Chercher à comprendre et à accepter le point de vue du client.

UN PROGRAMME AXÉ SUR LA PERSONNE METTRA L'ACCENT SUR LES ÉTAPES DU CHANGEMENT.

Le processus de soutien d'un client durant les étapes du changement peut être long et complexe et peut prendre plusieurs années.

Les étapes du changement sont définies comme suit :

- **Étape préalable à la prise de conscience :** à cette étape, le client est conscient de ses comportements, mais il ne les considère pas comme problématiques. Par conséquent, il ne pense pas à changer ou à modifier ses comportements. Lorsque le gestionnaire de cas graves intervient auprès d'un client qui en est à cette étape, il doit d'abord établir un bon rapport et un climat de confiance. Un client peut passer des années ou même des décennies à l'étape précédant la prise de conscience. Il est donc essentiel de commencer à procéder immédiatement à la réduction des méfaits pour minimiser les risques pour le client.
- **Prise de conscience :** un client à l'étape de la prise de conscience commence à réfléchir au changement et à constater les effets de la consommation de drogues ou d'alcool sur sa vie. Les gestionnaires de cas graves comptent encore principalement sur les techniques d'entrevue motivationnelles à cette étape, particulièrement l'examen de l'ambivalence, les questions ouvertes, les réflexions et les affirmations. Dans cette situation, le gestionnaire de cas graves peut mettre en place des stratégies de réduction des méfaits plus complexes et commencer à explorer avec le client les avantages et les

inconvénients d'un comportement donné (p. ex. la consommation de drogues ou d'alcool).

- **Préparation :** à cette étape, le client envisage des changements. Un client qui est à cette étape recevra l'aide du gestionnaire de cas graves pour fixer des objectifs réalistes. Il peut également être utile à cette étape que le gestionnaire de cas graves aide le client à trouver des activités saines pour remplacer les activités nuisibles.
- **Action :** un client à l'étape de l'action prend activement des mesures pour changer son comportement et son environnement. Par exemple, un client qui consomme des drogues et de l'alcool pourrait franchir un pas important, comme être admis dans un centre de traitement, ou le gestionnaire de cas graves pourrait remarquer que le client apporte des changements plus subtils dans sa vie, comme changer son numéro de téléphone pour éviter les vendeurs de drogues et les amis qui consomment, et mettre ainsi fin aux relations négatives et se fixer des limites saines. Le gestionnaire de cas graves délaissera les techniques d'entrevue motivationnelle au profit de la thérapie comportementale cognitive. Il pourra ainsi aider le client à acquérir de nouvelles compétences et à gérer ses symptômes et à mener à bien ses objectifs.
- **Maintien :** à cette étape, le client s'efforce de maintenir les changements qu'il a apportés dans sa vie. Le gestionnaire de cas graves continue d'utiliser la thérapie comportementale cognitive, et les interventions devraient être axées sur le maintien de changements positifs apportés par le client dans sa vie.
- **Prévention des rechutes :** les principales interventions à cette étape consistent à aider le client à reconnaître les situations qui peuvent l'inciter à reprendre de vieilles habitudes, à documenter un plan détaillé de prévention des rechutes et à élaborer des stratégies pour maintenir le rétablissement.

LES SOINS SENSIBILISÉS AUX TRAUMATISMES SONT UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU PROGRAMME DE GESTION DES CAS GRAVES.

De nombreuses personnes qui obtiennent un logement grâce à des programmes de gestion des cas graves sont des survivantes de violence et d'abus, de pertes, de perturbation des relations importantes et de négligence.

Pour les besoins de Logement d'abord, les soins sensibilisés aux traumatismes peuvent être définis comme un cadre axé sur les forces, qui mise sur la compréhension des traumatismes et la capacité d'intervenir face à ceux-ci, notamment en mettant l'accent sur la sécurité physique, psychologique et émotionnelle du fournisseur de services et des survivants, et en créant des possibilités pour que ces derniers puissent retrouver un sentiment de contrôle et d'autonomie.

Il est recommandé de désigner un employé ayant suivi une formation sur les soins sensibilisés aux traumatismes afin d'aider les administrateurs à évaluer les politiques et les procédures ainsi que les services offerts par le programme dans l'optique des soins sensibilisés aux traumatismes.

L'« ÉCHEC ASSISTÉ » COMME INTERVENTION THÉRAPEUTIQUE

Le programme HomeBase du centre Alex, à Calgary (Alberta) a offert des formations sur cette intervention à l'échelle locale, nationale et internationale. Il s'agit d'une pratique unique dans le cadre de la prestation de services de gestion des cas graves, dont l'objectif principal est d'habiliter les clients à prendre des décisions qui auront une incidence positive sur leur logement et leur qualité de vie.

Bien que de nombreux programmes aident initialement le client de nombreuses façons pour lui permettre de « sauver son logement », cela n'est pas nécessairement la solution idéale à long terme pour l'organisme et le client. Bien sûr, si les responsables d'un programme refusent d'atténuer les conséquences des actions du client, ce dernier pourrait perdre son logement. Cette méthode peut sembler sévère au début, mais si un membre de la collectivité cause des dommages à un bien, viole les conditions de son bail ou ne paye pas son loyer, il sera expulsé et perdra son logement. Cette personne devra ensuite préparer un plan et prendre des mesures pour trouver un nouveau logement, puis choisir de modifier ou non son comportement pour conserver ce logement. Si le client n'a pas à craindre de se faire expulser de son logement, il sera privé d'une occasion d'apprendre. L'apprentissage favorise l'autonomisation et l'efficacité personnelle.

L'échec assisté permet aux clients de faire leurs propres choix. Dans cette intervention, ils reçoivent des services psychoéducatifs sur les conséquences de leurs gestes, mais ils ont toujours la liberté de choisir même s'ils peuvent prendre leur logement en raison de leurs décisions. Durant l'échec assisté, le client ne se voit pas privé d'aucun service auxiliaire offert par un programme. Cela signifie que le programme offrira toujours un soutien en matière de gestion des cas graves et des services complémentaires au besoin.

POUR RÉPONDRE À TOUS LEURS BESOINS, IL FAUT METTRE EN RAPPORT LES CLIENTS DONT LE CAS EST TRÈS COMPLEXE ET QUI BÉNÉFICIENT DES PROGRAMMES DE GESTION DES CAS GRAVES AVEC LES MULTIPLES RESSOURCES ET SERVICES OFFERTS DANS LA COLLECTIVITÉ.

Les responsables de programmes de gestion des cas graves devraient établir des partenariats ou conclure des ententes de service avec d'autres fournisseurs de services dans la collectivité.

Les gestionnaires de cas graves doivent être informés des services et des ressources disponibles et se tenir au courant à ce sujet.

Pour favoriser l'établissement de liens utiles entre les clients et les organismes extérieurs, les gestionnaires de cas graves doivent suivre un certain nombre d'étapes dans le processus d'aiguillage. La normalisation de ces étapes entre les programmes se soldera par une norme de service plus élevée et permettra aux clients de recevoir un niveau de soutien identique :

- Les besoins en matière d'aiguillage de chaque client sont évalués au moment de l'admission et les gestionnaires de cas graves assurent un suivi régulier des aiguillages aux fournisseurs de services externes.
- Le client et le gestionnaire de cas graves doivent collaborer pour déterminer les besoins du client qui nécessitent un aiguillage vers un fournisseur de services externe.
- Le gestionnaire de cas graves (ou une personne engagée pour chercher des logements ou le spécialiste en logement) trouve un programme ou un service approprié, demande l'approbation du client et procède à l'aiguillage.
- Le gestionnaire de cas graves accompagne le client lors de de l'admission ou au premier rendez vous pour représenter les intérêts du client et pour veiller à ce que celui-ci soit à l'aise et qu'il participe au programme ou au service.
- Tous les efforts visant à établir un lien entre le client et un fournisseur de services externe sont documentés.

MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES CAS GRAVES DANS LE CADRE DE LOGEMENT D'ABORD

La gestion des cas graves comprend cinq composantes de mise en œuvre importantes : 1) évaluation, 2) gestion, 3) dotation, 4) logement, et 5) élimination de l'itinérance.

1 | ÉVALUATION

Généralement, les responsables d'un programme utilisent un certain nombre d'évaluations ayant une portée et des buts différents afin de déterminer les besoins des clients et d'assurer le suivi de leurs renseignements et progrès au fil du temps.

Les évaluations devraient être réalisées dans un ordre précis, qui devrait naturellement permettre au client et au gestionnaire de cas graves de travailler en étroite collaboration à mesure que ce dernier approfondit sa compréhension de la situation et des besoins du client.

À la fin du processus d'évaluation, le client et le gestionnaire de cas graves devraient avoir une meilleure idée du cheminement du client et de ses objectifs.

Une fois terminées, les évaluations constitueront la base du travail réalisé entre le client et le gestionnaire de cas graves. Les renseignements recueillis peuvent orienter l'élaboration des programmes et améliorer la compréhension générale de la collectivité relativement à l'itinérance.

Les évaluations doivent être réalisées dans les délais établis dans les politiques de programme (p. ex. dans les 10 jours suivant l'admission). Cependant, les responsables de programmes doivent être conscients que de nombreux clients évolueront à leur propre rythme et en tenir compte afin d'assurer l'exactitude des évaluations. Le processus d'évaluation peut être stressant pour certains clients, et les évaluations ne devraient jamais avoir préséance sur les soins des clients et les besoins émergents. Les clients doivent avoir la possibilité et la souplesse de participer aux évaluations selon leurs capacités et ils doivent toujours avoir le choix de refuser de participer.

L'ÉTUDE CHEZ SOI

L'étude Chez Soi est le premier essai randomisé au Canada sur l'efficacité du programme de gestion des cas graves et du traitement d'intensité variable dans la collectivité, à l'aide de l'approche Logement d'abord (Hwang, Stephen; Stergiopoulos, Vicky, O'Campo, Patricia; Gozdzik, Agnes, 2012). L'étude consistait en un projet de recherche de quatre ans dans le cadre duquel des clients ont été logés à Vancouver (Colombie-Britannique), Winnipeg (Manitoba), Toronto (Ontario), Montréal (Québec) et Moncton (Nouveau-Brunswick). Le projet visait à recueillir des données exhaustives et à les comparer aux données d'un groupe témoin. Les évaluations constituaient un élément principal de ce projet de recherche et fournissaient des données sur de multiples aspects de l'expérience client. Le projet Chez Soi a fait le suivi des résultats des clients en mesurant leur stabilité sur le plan du logement, leur fonctionnement dans la collectivité, leur qualité de vie, leur santé mentale et leur consommation de drogues et d'alcool. Les outils d'évaluation suivants ont été utilisés pour recueillir les données : *Residential Time-line Follow Back* (étude rétrospective du logement), *Multnomah Community Ability Scale* (échelle des capacités de la collectivité de Multnomah), *Quality of Life Index* (indice de la qualité de vie), *Colorado Symptom Index* (indice des symptômes du Colorado) et *Global Assessment of Individual Needs Substance Problems Scale* (GAIN-SPS) (évaluation globale des besoins individuels – échelle des problèmes de consommation) [Commission de la santé mentale du Canada, 2014].

GESTION DES ÉVALUATIONS À L'AIDE DU CARNET DE TRAVAIL DU CLIENT DU PROGRAMME HOMEBASE

Pour assurer la mise en œuvre efficace du programme de gestion des cas graves, le programme HomeBase du centre Alex à Calgary (Alberta) utilise une série d'outils d'évaluation pour recueillir de l'information sur les clients qui participent au programme. Ces outils d'évaluation sont compris dans le carnet de travail de la gestion des cas graves du programme HomeBase, qui permet aux gestionnaires de cas graves d'accéder, au moyen d'une plateforme Web, aux données ainsi que d'ajouter et de modifier des données, tout en travaillant sur le terrain auprès des clients. Chaque client a un carnet de travail qui est mis à jour de façon continue après chaque nouvelle évaluation.

Le carnet comprend les outils d'évaluation suivants : *Calgary Singles Acuity Scale* (échelle de gravité de la situation des personnes vivant seules à Calgary), *Multnomah Community Ability Scale*, Comorbid Conditions List (liste des troubles concomitants), GAIN-SPS, EQ 5D (EuroQol – cinq dimensions), entrevue sur la qualité de vie selon 20 éléments (QOLI-20), et Colorado Symptoms Index.

Le carnet de travail permet de suivre les progrès d'un client au fil du temps, ce qui facilite la détermination de son niveau de bien-être global. HomeBase a eu l'occasion de présenter le carnet électronique à la Conférence de 2013 de l'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance à Ottawa. Il a été bien accueilli et reconnu comme un outil novateur pour offrir des services aux clients (Poffenroth et Fortune, 2014).

QUESTIONS IMPORTANTES À POSER LORS DE LA SÉLECTION DES OUTILS D'ÉVALUATION

- Des évaluations sont-elles exigées par notre bailleur de fonds ou programme?
- Utiliserons-nous un outil d'évaluation lors de l'admission? Cet outil servira-t-il à mesurer les progrès du client au fil du temps?
- Desservons-nous une population particulière et devons-nous modifier nos évaluations pour répondre aux besoins de cette population?
- Quels éléments prévoyons-nous évaluer et quel est notre calendrier d'évaluation?
- Quel est le but de nos évaluations? Utiliserons-nous ces renseignements pour orienter le processus d'admission, les soins offerts au client et la gestion des cas, pour fournir des renseignements aux bailleurs de fonds, soutenir la recherche ou pour d'autres raisons?
- L'évaluation est-elle utile pour le participant?
- Notre personnel est-il en mesure d'utiliser les évaluations prévues?
- Avons-nous prévu une formation adéquate pour préparer notre personnel à utiliser les évaluations?
- Avons-nous des fonds pour acquitter les droits d'utilisation des évaluations ou devons-nous utiliser des évaluations gratuites?
- Comment allons-nous stocker les renseignements recueillis au moyen des évaluations, et qui sera responsable de la collecte et de la compilation des données?
- Recueillons-nous des données dont nous n'avons pas besoin ou que nous n'utiliserons pas?

2 | GESTION

La gestion des cas graves est un engagement à multiples facettes qui s'étend au-delà des services actuels fournis aux clients. Un organisme doit tenir compte de la gamme complète des responsabilités, que ce soit la création de documents de programme ou le maintien de l'engagement communautaire.

Dans cette section, il est question de la façon de gérer les éléments suivants :

- Documents de programme
- Mise en place d'une entité juridique
- Locaux pour le programme
- Engagement communautaire
- Visites à domicile
- Évaluation des risques
- Renseignements sur les clients
- Partenariats communautaires
- Ratio employés-clients
- Soutien 24 heures sur 24
- Recherche et évaluation

DOCUMENTS DE PROGRAMME

Afin de s'assurer que les documents d'un programme de gestion des cas graves sont complets et qu'ils répondront aux besoins du programme, il est important de poser les questions suivantes :

- Avons-nous tous les documents des clients dont nous avons besoin?
- Entente de service
- Divulgation de l'information
- Divulgation de renseignements sur les mesures de soutien naturelles
- Convention d'occupation (si le programme utilise des baux principaux)
- Dégagement de responsabilité lié au transport
- Sondage sur la satisfaction de la clientèle
- Protocoles écrits pour les plaintes et les procédures d'appel
- Les documents concernant les clients ont-ils été examinés par notre bailleur de fonds?
- Avons-nous demandé un examen juridique des documents concernant nos clients?
- Les documents concernant nos clients sont-ils rédigés dans un langage qu'ils peuvent facilement comprendre?
- Notre entente de service aborde-t-elle clairement les questions liées à la vie privée, à la confidentialité et au consentement éclairé, et présente-t-elle les services offerts par le programme, ce que l'on attend du client et les critères de sortie ou de fin de service?

- Nos formulaires de divulgation de l'information sont-ils conformes aux lois applicables et précisent-ils les types de renseignements que nous pouvons divulguer, à qui nous pouvons les divulguer et à quelles fins?
- Les documents concernant nos clients précisent-ils la fréquence à laquelle ils seront examinés et signés de nouveau par le client?
- Les documents concernant nos clients sont-ils adaptés à notre clientèle cible?
- Avons-nous tous les documents concernant le personnel ou les bénévoles dont nous avons besoin?
  - Serment de confidentialité
  - Registre de sortie de l'équipement (téléphones cellulaires, ordinateurs portatifs)
  - Fiche d'utilisation des véhicules du programme (assurer le suivi des personnes qui utilisent les véhicules, du kilométrage, des dommages, etc.) ou politiques et procédures concernant l'utilisation de véhicules personnels, y compris une couverture d'assurance adéquate
  - Manuel des politiques et procédures
  - Descriptions de travail
  - Organigramme
  - Trousse d'examen annuel ou semestriel des employés
  - Plan de gestion du rendement des employés
- Les documents concernant nos employés ont-ils été examinés par notre bailleur de fonds?
- Avons-nous demandé un examen juridique des documents concernant nos employés?
- Les documents concernant nos employés sont-ils conformes aux lois applicables?

MISE EN PLACE D'UNE ENTITÉ JURIDIQUE

La plupart des responsables des programmes qui offrent des logements et des services de soutien estiment qu'il est nécessaire et pratique de créer un organisme sans but lucratif indépendant, qui détient les baux, collecte les loyers, administre les suppléments au loyer et gère les assurances des locataires et les autres questions financières liées aux logements des clients. Cette façon de procéder vise plusieurs fins :

- Faciliter la présentation de rapports aux bailleurs de fonds;
- Dissocier les questions financières de la prestation de services cliniques;
- Dissocier le budget du programme relatif à la location et à d'autres questions liées au logement des fonds pour la prestation des services;
- Protéger le programme général contre les conséquences sur le plan juridique ou de la responsabilité qui peuvent survenir à la suite de problèmes dans une unité.

La séparation des finances n'a aucune incidence sur le budget total du programme, qui sera combiné aux frais d'exploitation et de personnel, aux coûts liés aux clients et à la prestation de services.

Les questions financières, notamment la rémunération du personnel et les frais de bureau, seront traitées par le programme de base, et les finances et la gestion quotidienne de l'organisme sans but lucratif continueront d'être assurées à l'interne par le programme de base.

Les documents financiers concernant les clients (comme les factures de services publics) ne sont pas détaillés sous le nom du programme, ce qui évite aux clients du programme de subir des préjudices et de la discrimination.

LOCAUX POUR LE PROGRAMME

De nombreux importants facteurs doivent être pris en compte lors du choix des locaux à bureaux pour un programme de gestion des cas graves de Logement d'abord, et de nombreuses questions doivent être posées lors de la recherche de ces locaux :

- Le financement immédiat et à long terme de nos locaux est-il assuré?
- Souhaitons-nous louer ou acheter des locaux?
- Avons-nous la volonté et la capacité de rénover les locaux?
- Quels sont les règlements de zonage qui pourraient influencer le choix des locaux?
- Est-ce que les locaux comprennent les éléments suivants?
  - Une « vitrine » visible et une signalisation;
  - Une réception avec entrée sécurisée;
  - Une zone pour un salon réservé aux clients ou une salle d'attente;
  - Une zone pour les rencontres privées accessible dans le hall d'entrée où rencontrer les clients admis ou les membres de la collectivité sans qu'ils aient à passer par le service de sécurité;
  - Un local pour les groupes de clients;
  - Une salle de consultation;
  - Une cuisine convenable pour préparer des repas pour ou avec les clients;
  - Des toilettes et des douches pour les clients;
  - Une entrée sécurisée dans la zone réservée au personnel aux fins de sécurité et de confidentialité;
  - Des toilettes pour le personnel;
  - Un local pour la formation des employés et les réunions du personnel;
  - Des bureaux privés convenables pour la direction;
  - Une aire de rencontre ou une salle pour les gestionnaires de cas graves;
  - Une salle sécurisée pour le stockage des dossiers clients;
  - Une salle sécurisée pour le gestionnaire de la comptabilité ou des finances;
  - Un bureau pour le personnel des services de logement;
  - Un entrepôt avec des installations de stockage adéquates;
  - Une voie d'accès à l'entrepôt (idéalement pour véhicule);
  - Un nombre suffisant d'espaces de stationnement pour les employés, les visiteurs et les clients (y compris pour un camion de déménagement);
  - Une zone extérieure pour les fumeurs;
  - Un espace extérieur suffisamment grand pour des activités, comme un barbecue ou du jardinage avec les clients;
  - Un espace réservé aux pratiques, aux cérémonies et aux événements culturels.
- La collectivité sera-t-elle accueillante?
- Nos clients seront-ils à l'aise d'accéder à nos locaux?
- Devons-nous être situés près ou loin des zones de rassemblement des sans-abris?
- Notre bureau est-il facilement accessible en transport en commun?
- Notre bureau est-il situé à proximité des routes principales et des quartiers où les clients seront logés?
- Pouvons-nous personnaliser le bureau?

ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Malheureusement, de nombreux groupes marginalisés se heurtent à des préjugés et à de la discrimination. Les sans abris, les personnes ayant une maladie mentale, un handicap physique ou un trouble de toxicomanie ainsi que les membres de minorités visibles ne sont pas toujours favorablement accueillies par la collectivité.

L'engagement communautaire comporte trois dimensions :

- Inviter le client à s'engager dans la collectivité où est dispensé le programme :
  - Pour ce faire, il doit d'abord établir une relation avec son gestionnaire de cas graves, puis élargir son engagement pour inclure d'autres employés et clients en participant aux loisirs et aux activités sociales.
- Soutenir le client dans son engagement au sein de la collectivité après avoir trouvé un logement :
  - Un aspect important de la gestion des cas graves est d'établir un lien entre les clients et les services et ressources, dont les services de traitement de la toxicomanie, financiers, de santé et d'aide à l'enfance, les organismes autochtones et de services aux immigrants, ainsi que les établissements de formation professionnelle et les ressources alimentaires de la collectivité.
- Sensibiliser l'ensemble de la collectivité au programme en général :
  - Il importe de faire comprendre et de faire connaître le rôle du programme dans la collectivité et la ville. Il est essentiel de sensibiliser au mandat du programme, à la population cliente et au travail effectué afin d'amasser des fonds, de recruter des bénévoles et de contribuer à l'acceptation des clients en tant que citoyens.
  - Si l'on offre la possibilité aux clients de raconter leur histoire à la collectivité (p. ex. lors d'entrevues avec les médias, de conférences ou d'activités artistiques ou créatives), cela peut constituer un outil de communication efficace, mais il faut cependant y recourir avec prudence. Il faut accorder une attention particulière aux conséquences potentiellement négatives pour le client, y compris le risque qu'il subisse un nouveau traumatisme.

VISITES À DOMICILE

Bien que certaines visites doivent être faites dans la collectivité pour répondre aux besoins du client, la majorité des visites auront lieu à son domicile. Afin de fournir des soutiens appropriés, le personnel doit d'abord évaluer le fonctionnement du client dans son environnement. Les changements qu'un client apporte à son mode de vie dans le logement sont souvent les premiers indicateurs qu'il éprouve des problèmes.

Pendant les premières visites à domicile, le gestionnaire de cas graves recueillera des données de référence sur l'humeur, le comportement, la santé mentale, la toxicomanie et la fonctionnalité du client en ce qui a trait aux activités quotidiennes. Par la suite, le gestionnaire peut utiliser les données pour évaluer les changements chez le client.

La fréquence des visites devrait être ajustée en fonction des besoins du client. Après qu'un client est logé, les visites devraient être plus fréquentes avant de recueillir des données de référence. Une fois que le gestionnaire de cas graves comprend le niveau de soutien nécessaire, ce qu'il aura déterminé en fonction des données de référence du client, il peut établir un calendrier de la fréquence et de la durée des visites.

Les calendriers des visites devraient être souples afin de répondre aux besoins continus du client. Si le personnel détermine que le logement d'un client est à risque ou il constate un problème de comportement, il doit augmenter immédiatement la fréquence des visites.

Les activités quotidiennes, comme la cuisson, le ménage et les soins personnels, sont toutes importantes pour aider le client à obtenir et à conserver un logement. Le personnel doit être prêt à fournir immédiatement des renseignements et du soutien pour aider les clients à vivre indépendamment de façon saine et sécuritaire.

ÉVALUATION DES RISQUES

Une évaluation des risques est un examen du risque potentiel qu'un client se mette lui-même en danger ou mette en danger le personnel ou d'autres clients dans le milieu de travail, dans la collectivité ou au domicile. Une évaluation des risques permet également d'identifier les clients dont l'état de santé ou de sécurité présente un risque de détérioration s'ils ne reçoivent pas suffisamment de services de soutien.

Afin d'instaurer une culture de sécurité, les responsables du programme doivent utiliser des politiques, des procédures et des pratiques pour créer un environnement de travail qui reconnaît le droit du personnel et des clients d'être protégés contre tout risque ou danger causé par l'absence de mesures de contrôle raisonnables.

Le niveau de risque peut être évalué dans le bureau, la collectivité ou au domicile du client en trois étapes, qui décrivent l'humeur et le comportement du client :

- Étape 1 : le client est agité; son comportement a changé mais sans affecté d'autres personnes.
  - Exemple : il serre les dents ou est soudainement silencieux.
  - Rôle du gestionnaire de cas graves : rester calme, faire de l'écoute active et offrir des choix.
- Étape 2 : le client est dérangeant; ce changement de comportement affecte les autres personnes.
  - Exemple : il crie ou il pointe du doigt.
  - Rôle du gestionnaire de cas graves : éloigner les autres clients de la zone, rester calme, agir avec fermeté et éloigner le personnel du client.
- Étape 3 : le client est dangereux; il menace directement, physiquement ou verbalement, une autre personne, un endroit ou un objet.
  - Exemple : il menace de frapper ou de lancer un objet.
  - Rôle du gestionnaire de cas graves : s'assurer que les autres clients sont dans un endroit sécuritaire, se protéger, composer le 911 (ou un service d'urgence approprié) et accorder la priorité à la sécurité des autres.

Selon les résultats de l'évaluation, le personnel attribue une cote de risque au client et élabore un plan pour éviter ou gérer le risque pour le client. Le client doit être informé du plan et de sa durée ainsi que de la raison pour laquelle il a été élaboré. Dans un plan visant un risque modéré à élevé, les gestionnaires de cas graves peuvent utiliser les stratégies suivantes au besoin :

- Mettre en œuvre la politique d'évaluation de la sécurité et des risques, qui prévoit qu'en cas de risque, un groupe d'employés se réunira pour préparer une évaluation des risques et un plan de risques;
- Demander à un psychiatre dans la collectivité d'évaluer les risques psychiatriques;
- Effectuer les visites en duo;

- Tenir les réunions cliniques avec le client dans la collectivité ou au bureau du programme (de façon temporaire seulement car, pour être efficace et respecter l'approche Logement d'abord, la majorité des interventions doit avoir lieu au domicile du client).

Tous les employés de relations externes doivent avoir un cellulaire pour obtenir au besoin de l'aide d'un employé du programme ou pour téléphoner aux services d'urgence ou à la police pendant une visite à domicile ou dans la collectivité.

La politique du programme devrait prévoir un protocole téléphonique, ainsi que des lignes directrices claires sur la manière dont les employés devraient noter leur horaire ainsi que le début et la fin des visites. Ce document doit comprendre le nom du ou des clients que visite l'employé, le lieu de la visite et toute autre information pertinente.

RENSEIGNEMENTS SUR LES CLIENTS

Il est essentiel qu'un programme de gestion des cas graves comporte un système de stockage et de gestion des données des clients pour assurer son efficacité à court et à long terme.

- À court terme, une bonne gestion de l'information protège la sécurité des renseignements des clients, rend ces renseignements accessibles aux gestionnaires de cas graves et oriente la planification des traitements et l'établissement des objectifs.
- À long terme, un système de gestion des données approprié et à jour permet aux employés du programme d'examiner les tendances au fil du temps, de dresser de meilleurs plans de prestation de services à long terme et de contribuer à l'ensemble croissant de connaissances au Canada concernant Logement d'abord et à son adaptation au contexte canadien.

Plusieurs systèmes de gestion de l'information sur les clients sont disponibles (p. ex. le Système d'information sur les personnes et les familles sans abri [SISA], le système de gestion de l'information sur l'itinérance [HMIS], Hull Outcome Monitoring and Evaluation System [HOMES], ACTERS et le logiciel ETO). Pour choisir le système approprié, répondez aux questions suivantes :

- Nos bailleurs de fonds nous demandent-ils d'utiliser un système particulier?
- Un système de gestion des renseignements des clients est-il en place dans notre collectivité?
- Ce système est-il efficace, efficient et approprié pour notre programme et nos clients?
- Avons-nous les fonds nécessaires pour nous doter d'un système de gestion de l'information ou devrions-nous utiliser un système accessible sans frais?
- Notre programme offrira t il des services médicaux?
- Devons-nous envisager d'utiliser un système de gestion de l'information conçu à des fins médicales?
- Souhaitons-nous que le personnel médical et les gestionnaires de cas graves utilisent le même système ou aient accès aux notes de cas?
- Souhaitons-nous mettre en place un système accessible sur le Web qui pourra être utilisé par les gestionnaires de cas graves lorsqu'ils sont dans la collectivité?
- Voulons-nous utiliser un système spécialement conçu pour les programmes de gestion des cas graves?
- Voulons-nous mettre au point un système spécialement pour notre programme?
- Qui formera le personnel sur l'utilisation du système? Quel est son degré de convivialité et quel est le niveau d'expertise technique nécessaire?

- Qui supervisera le système?
- Qui utilisera des données du système pour évaluer les résultats et colliger les données démographiques?
- Quels sont les besoins en matière de renseignements du programme et comment assurer l'exhaustivité des dossiers et des données?
- Avons-nous obtenu le consentement écrit des clients pour recueillir et stocker leurs données et renseignements? Le consentement éclairé devrait prendre en compte :
  - la manière dont les données seront transportées, partagées, déclarées, saisies, stockées et, finalement, détruites;
  - la manière dont les données (physiques et électroniques) seront protégées contre tout accès non autorisé, vol ou destruction involontaire;
  - les personnes autorisées à accéder aux données et aux renseignements des clients;
  - la manière dont les clients peuvent accéder à leur propre dossier, et si l'accès sera limité d'une manière quelconque.

PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES[6]

Le recensement des ressources appropriées pour les clients, l'aiguillage vers ces ressources et le suivi constituent des aspects principaux de la gestion des cas graves. Pour assurer l'efficacité et l'efficience, les responsables du programme doivent accorder la priorité à l'établissement de relations avec d'autres organismes et programmes.

Si le gestionnaire de cas graves ne connaît pas très bien le processus d'aiguillage, il pourrait sauter une étape et ainsi compromettre la possibilité que le client obtienne les services d'un organisme. Il arrive souvent que des clients aient des expériences négatives avec les fournisseurs de services. Si un client se rend à un rendez-vous puis est refusé, il se peut qu'il ne tente pas sa chance de nouveau.

Il est également important d'établir des relations avec d'autres fournisseurs de services afin d'éviter le dédoublement des services. Si un service requis par les clients du programme de gestion des cas graves est offert par un autre fournisseur, il est beaucoup plus efficace d'aiguiller les clients pour recevoir ce service et de concentrer les ressources du programme sur les autres services qui ne sont pas facilement disponibles dans la collectivité.

L'établissement de relations positives avec d'autres organismes permet également d'améliorer l'image du programme et de promouvoir le travail réalisé.

RATIO EMPLOYÉS-CLIENTS

La charge de travail associée aux programmes de gestion des cas graves est fonction de la complexité et de la gravité des cas des clients.

Assurez-vous que tous les gestionnaires de cas graves de votre programme ont le même nombre de clients et que chaque charge de travail est équilibrée selon le niveau de complexité des cas et la fréquence des rencontres.

Le maintien d'une charge de travail maximale permettra aux clients de recevoir le soutien dont ils ont besoin pour obtenir et garder un logement.

La politique relative à Logement d'abord démontre qu'une charge de travail excédant 10 ou 15 clients compromet la capacité du gestionnaire de cas graves à offrir des services efficaces à ses clients.

Le dépassement des ratios recommandés peut entraîner un stress accru et de l'épuisement chez les gestionnaires de cas graves, et ainsi diminuer les résultats des clients.

La réaffectation fréquente de clients pour équilibrer la complexité des cas dans la charge de travail peut

[6] Se voir comme un partenaire – *Guide sur le développement de partenariats communautaires* : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/communautes/sans-abri/publications-bulletins/guide-partenariats-communautaires.html

nuire à l'établissement d'une relation de confiance entre le client et le gestionnaire de cas graves, et peut réduire les résultats au fil du temps.

SOUTIEN 24 HEURES SUR 24

Les programmes de gestion des cas graves qui visent les clients dont le cas est considéré comme très grave et qui nécessitent des interventions complexes devront souvent fournir à ces clients une forme quelconque d'aide en dehors des heures de bureau. Des protocoles écrits devraient être établis pour que les clients aient accès aux services en dehors des heures normales de travail, et devraient être documentés dans le cadre de la planification des situations de crise dans les plans de rétablissement individuels.

Les responsables des programmes doivent évaluer le niveau de soutien dont auront besoin leurs clients et les ressources offertes dans le cadre du programme ou à l'extérieur du programme. Les questions suivantes aideront à réaliser l'évaluation :

- De quels soutiens nos clients ont-ils besoin après les heures normales de travail?
  - Service de police
  - Service incendie
  - Ambulance et hôpital
  - Intervention en santé mentale
  - Désamorçage des conflits avec le propriétaire
  - Soutien général et résolution de problèmes
- Le bailleur de fonds, l'organisme d'accréditation ou la municipalité nous demandent-ils d'offrir un soutien après les heures normales de travail?
- La réduction de l'utilisation de services d'urgence par les clients est-elle un indicateur de résultat pour le programme?
- Nos clients ont-ils recours aux services d'urgence (p. ex. d'un hôpital) en dehors des heures normales parce qu'ils n'ont pas accès à un niveau de soins approprié?
- Dans quelle mesure nos clients pourraient-ils diminuer leur recours aux services d'urgence en dehors des heures normales s'ils avaient accès à :
  - un soutien téléphonique offert par le personnel du programme?
  - un soutien téléphonique offert par un organisme communautaire?
  - un soutien en personne offert par le personnel du programme?
  - un soutien en personne offert par un organisme communautaire?
- Notre collectivité offre-t-elle des programmes de soutien efficaces en dehors des heures normales?
  - Ligne téléphonique en cas de crise;
  - Ligne infosanté;
  - Intervention d'urgence non policière;
  - Sensibilisation ou intervention en matière de santé mentale;
  - Services de soutien en cas de violence familiale.
- Est-il possible d'établir un partenariat communautaire avec un programme de soutien en dehors des heures normales?
- Avons-nous les ressources nécessaires au sein du programme pour offrir un soutien téléphonique en dehors des heures normales?
  - Ligne téléphonique désignée;
  - Horaires de travail des employés;
  - Régime de rémunération;
  - Plan de sécurité;
  - Transport.
- La prestation de services de soutien en dehors des heures normales par le programme permettra-t-elle au client d'accroître son efficacité personnelle et sa capacité de fonctionner dans la collectivité?

3 | DOTATION

L'épuisement professionnel et le taux de roulement élevé font particulièrement obstacle à la mise en œuvre d'un programme efficace de gestion des cas pour mettre fin à l'itinérance. En raison de la nature relationnelle de la gestion des cas graves et de la nécessité d'établir une relation de confiance avec un fournisseur de services principal, il est particulièrement important de former un effectif stable.

EMBAUCHE

Certaines pratiques peuvent être mises en œuvre afin d'évaluer si un candidat convient à l'emploi, comme le jumelage. Un employé potentiel sera convoqué à une entrevue et, si sa candidature est retenue, il pourra être jumelé pendant une journée à un gestionnaire de cas graves. Ce jumelage nous permet de nous assurer que le candidat est à l'aise avec la clientèle et avec l'approche d'intervention communautaire utilisée dans la gestion des cas graves.

La formation est essentielle pour assurer la prestation de soins de qualité aux clients. Les nouveaux gestionnaires de cas graves doivent tous recevoir une formation complète avant de communiquer de manière indépendante avec les clients. Plusieurs semaines de jumelage combinées à des séances de formation quotidiennes préparent les nouveaux employés à la gestion de leur charge de travail.

Un nouveau programme de gestion des cas graves embauchera (dans l'ordre ci-dessous) :

- **Un gestionnaire du programme**
  - i. Le gestionnaire du programme devrait être titulaire d'un baccalauréat dans un domaine connexe et posséder une expérience en intervention auprès de populations vulnérables.
  - ii. Les compétences en mobilisation et orientation sont essentielles.
- **Un ou plusieurs chefs d'équipe** (selon la capacité proposée du programme)
  - i. Les chefs d'équipe devraient être titulaires d'une maîtrise ou d'un baccalauréat et posséder une expérience de travail pertinente.
  - ii. Idéalement, les chefs d'équipe devraient posséder une expérience de travail de première ligne et de direction dans le domaine de la gestion des cas graves ou dans un autre programme Logement d'abord, comme la gestion de cas d'intensité variable.
- **Un réceptionniste ou un adjoint au programme**
- **Un spécialiste en logement** (ou chef d'équipe du volet logement). Le spécialiste en logement embauché aux premières étapes du programme pourra immédiatement commencer à tisser des liens avec les propriétaires, trouver des logements et confirmer leur disponibilité lorsque le processus d'admission est terminé.
  - i. **Gestionnaires de cas graves**
    - Dans la mesure du possible, embaucher des gestionnaires de cas graves possédant de l'expérience dans divers domaines, comme la consultation en toxicomanie et en santé mentale et l'orientation professionnelle, afin de favoriser la formation polyvalente et la collaboration et de mieux répondre aux besoins des clients.
  - ii. **Un coordonnateur des données** pour assurer la collecte et la compilation adéquates de données et la production de rapports fiables à l'intention des bailleurs de fonds.

iii. **D'autres spécialistes** si les fonds le permettent.

Certains programmes choisissent d'engager des spécialistes en entraide, et de nombreux gestionnaires de cas graves et membres du personnel de soutien peuvent avoir vécu des expériences de ce genre.

- Les clients peuvent ainsi bénéficier de diverses compétences et d'une écoute empathique, et les capacités du personnel sont alors renforcées. L'expérience vécue peut cependant entraîner de l'épuisement professionnel, des problèmes de limites personnelles et un traumatisme indirect. La mise en place d'une formation et de mesures de soutien appropriées pour les employés permet de traiter ces problèmes, tout comme les contrôles durant les entrevues des personnes qui ont traversé une longue période de rétablissement psychosocial à la suite d'expériences vécues.

L'embauche collective facilite la formation sur les compétences de base. Le programme devrait constituer lentement sa clientèle et, lorsque le nombre de clients augmentera, engager d'autres spécialistes en logement, gestionnaires de cas graves et chefs d'équipe, au besoin.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le travail auprès de clients dont le cas est grave peut être difficile, et l'épuisement professionnel et le roulement du personnel sont de tristes réalités pour les employés des programmes de gestion des cas graves. Les programmes de gestion des cas graves efficaces s'efforcent de prévenir l'épuisement professionnel en favorisant une saine culture organisationnelle. Plusieurs stratégies permettent d'y arriver :

La séance de débreffage, qui peut prendre l'une des formes suivantes :

i. Une supervision officielle avec le chef d'équipe ou le gestionnaire du programme

   - Lorsque la séance de débreffage fait partie des réunions et de la supervision officielle, les gestionnaires de cas graves peuvent explorer leurs émotions et recevoir le soutien de leur superviseur.

ii. Consultation informelle avec les collègues

   - Les consultations informelles sont tout aussi importantes. Souvent, dans un programme au niveau d'activité élevé, il est courant de limiter les « conversations » entre collègues. Les responsables de programme qui préconisent une saine culture organisationnelle reconnaîtront qu'un nombre raisonnable de « conversations » peut en fait permettre aux gestionnaires de cas graves de faire un compte rendu après une rencontre difficile avec un client, gérer le contre transfert et régler des problèmes.

iii. Séance de débreffage immédiate avec un employé de l'admission ou un adjoint au programme

   - Les gestionnaires de cas graves peuvent également consulter un adjoint au programme (ou un superviseur, selon le besoin) pour tenir une séance de débreffage immédiate par téléphone. Souvent, un appel d'une minute suffit pour permettre au gestionnaire de se recentrer.

iv. Lors d'événements critiques, comme le décès d'un client, l'employé a besoin de discuter davantage et d'un soutien supplémentaire. Dans certains cas, après le décès d'un client, une séance de débreffage peut avoir lieu avec l'ensemble du personnel du programme.

   - Cette séance peut être faite par les chefs d'équipe ou le gestionnaire du programme. Cependant, dans les cas où ces employés sont aussi grandement affectés, il ne faut pas leur imposer de stress inutile.
   - Au besoin, on peut avoir recours à un conseiller extérieur pour animer la séance de débreffage et offrir un soutien au personnel du programme.
   - Il est aussi possible de planifier un service commémoratif pour un client décédé, ce qui permet au personnel de faire son deuil et d'honorer le client décédé et les sentiments de perte qu'il éprouve.

- Il ne faut pas s'attendre à ce que le gestionnaire de cas graves concerné prenne immédiatement en charge un nouveau client.

Souligner les réalisations des employés :

i. Diverses formes de reconnaissance, comme les prix d'excellence ou la nomination d'un employé du mois, sont des moyens économiques qui permettent aux employés de se sentir respectés et soutenus.

ii. La reconnaissance des réalisations à l'extérieur du programme est également importante. Chaque fois qu'un employé célèbre une réalisation importante (que ce soit l'obtention d'un diplôme ou un mariage), la reconnaissance de cette réalisation au sein du programme contribue à un climat positif.

iii. Une simple célébration ou une marque de reconnaissance, comme un repas partage à l'heure du dîner ou une carte, ne coûte rien, mais donne aux employés une occasion de célébrer.

iv. Il est recommandé que les responsables du programme évitent de demander à répétition des fonds au personnel pour offrir des cadeaux. Une telle pratique peut causer du ressentiment ou des difficultés financières parmi les membres du personnel. Les chefs d'équipe et les gestionnaires de programme qui organisent les activités ou achètent les cadeaux devraient tenir compte de la capacité financière des employés.

Bien-être du personnel :

i. Il faut dissocier les activités liées au bien-être des employés de la formation et de la planification du programme.

ii. Un événement lié au bien-être des employés devrait être amusant et comporter des activités offrant aux employés l'occasion de socialiser.

iii. La trousse d'avantages sociaux et le plan d'aide des employés sont essentiels au soutien du personnel. Idéalement, les responsables du programme offriront régulièrement une formation en cours d'emploi pour informer tous les employés des avantages sociaux et du soutien disponible.

Réunions matinales : pour s'assurer que chaque équipe travaille en collaboration et gérer de manière appropriée les problèmes liés aux services aux clients

i. Ces réunions offrent aux équipes la possibilité de communiquer chaque jour et d'améliorer l'esprit de collaboration.

ii. Ces réunions devraient principalement porter sur les clients plutôt que sur les tâches administratives.

SUPERVISION

Une supervision efficace peut atténuer l'épuisement professionnel chez les employés. Dans un programme efficace de gestion des cas graves, l'équipe de direction (y compris le gestionnaire de programme et les chefs d'équipe) adoptera une politique du libre accès (porte ouverte) afin d'offrir un soutien continu et organisera des séances de supervision périodiques pour chaque membre du personnel.

- Il est important que tous les employés qui travaillent dans la collectivité, surtout les gestionnaires de cas graves, soient supervisés sur le terrain. La supervision sur le terrain sera idéalement effectuée dans le cadre des fonctions normales.
- Des objectifs devraient être fixés par écrit avec les employés à la première séance de supervision, puis réévalués à chaque séance, comme c'est le cas des objectifs des clients.
  - Cela permet aux employés d'atteindre des objectifs liés à l'emploi et d'identifier ceux qui cherchent à obtenir une promotion.
  - Les objectifs écrits sont un moyen de suivre les progrès des employés ainsi que les domaines à améliorer.
- Une séance de supervision officielle devrait avoir lieu chaque année à la date d'embauche de l'employé afin d'évaluer d'autres questions,

comme les augmentations de salaire fondées sur le mérite, d'autres changements du taux de rémunération ou des changements liés au titre ou à la description d'emploi.

FORMATION

Afin de répondre le mieux possible aux besoins d'une clientèle complexe et vulnérable, le personnel de la gestion des cas graves doit recevoir une formation et un soutien adéquats. En outre, les gestionnaires de cas graves proviennent de divers milieux et disciplines; il est donc essentiel de leur fournir une formation appropriée.

Autant que possible, on devrait avoir recours aux services de formateurs et offrir des possibilités de formation au sein de l'organisme ou du programme. Pour obtenir une formation spécialisée, certains programmes collaborent entre eux et « échangent » des formateurs ou partagent les frais pour faire appel à un expert.

Bien que chaque programme ait des exigences de formation différentes en fonction de sa clientèle, une certaine formation est requise aux fins d'accréditation ou le bailleur de fonds du programme. En général, la formation de base comprendra les éléments suivants :

- Formation de base sur l'approche Logement d'abord;
- Compétences culturelles relatives aux Autochtones et aux autres clientèles multiculturelles pertinentes, et formation antiracisme;
- Procédures et normes de sécurité du programme pour travailler dans la collectivité;
- Techniques de mobilisation auprès des clients;
- Interventions en cas de crises non violentes ou désamorçage;
- Interventions en cas de suicide;
- Premiers soins et RCR;
- Maladies et prévention ou précautions de sécurité universelles;
- Code de conduite ou normes déontologiques;
- Normes de gestion des cas;
- Entrevues motivationnelles;
- Réduction des méfaits;
- Soins sensibilisés aux traumatismes;
- Orientation relative aux services des partenaires communautaires et de soutien complémentaires.

De nombreux programmes qui visent l'excellence en matière de service offrent des formations supplémentaires :

- Planification intégrée de traitement pour personnes atteintes de deux affections;
- Interventions en accumulation compulsive et désordre;
- RCR;
- Formation de base sur la santé mentale;
- Interventions relatives aux drogues illicites ou à la consommation de substances intoxicantes;
- Mobilisation assertive des clients;
- Thérapies comportementales cognitives;
- Thérapies comportementales dialectiques;
- Animation de groupe;
- Gestion des maladies et rétablissement;
- Emploi assisté;
- Thérapies comportementales cognitives et sur les aptitudes sociales;
- Préparation aux situations d'urgence;
- Séances de débreffage sur les événements critiques;
- Dynamique familiale;
- Usure de compassion;
- Présentation de demande de prestations financières;
- Plans d'action pour le rétablissement du bien-être.

Toutes les communications avec les clients sont importantes et ont le potentiel d'être thérapeutiques (ou anti-thérapeutiques).

Dans la mesure du possible, les programmes devraient offrir à tous les employés la possibilité de suivre des formations, tout en reconnaissant que les employés non cliniques doivent se concentrer sur leur propre rôle et éviter les interventions psychosociales auprès des clients.

COMPATIBILITÉ DU PERSONNEL

De nombreux excellents fournisseurs de services s'engagent l'égard de ce type de programme et découvrent ensuite qu'ils ne sont pas en mesure de s'adapter à ce modèle unique de prestation de services. Ce type de pratique exige de la souplesse, de la patience, de la créativité, de l'empathie et de l'authenticité.

- Les fournisseurs de services qui ont auparavant travaillé au sein de programmes plus structurés, comme les programmes qui adoptent un modèle médical, le système de justice, les programmes de sobriété et les programmes involontaires, pourraient avoir de la difficulté à offrir des services par étape sans jugement à des clients dont le cas est grave.
- Certains employés peuvent être mal à l'aise par rapport aux comportements des clients habitués à la rue ou aux activités de consommation de drogues ou d'alcool.
- De nombreux employés peuvent être mécontents de la vitesse à laquelle les clients changent leurs habitudes de longue date et ont de la difficulté à adhérer à l'approche d'établissement d'objectifs axés sur les clients au lieu des plans de services traditionnels.

Il est important d'évaluer constamment les capacités et le niveau d'aisance des nouveaux employés. La nature complexe de la gestion des cas graves auprès de clients dont les cas sont complexes nécessite une combinaison de compétences innées et de compétences acquises dans le cadre de formations en milieu de travail.

Certaines personnes ne sont tout simplement pas aptes à travailler dans ce type de programme. En ce qui concerne la santé et le bien-être des clients et la culture organisationnelle du programme, les dirigeants du programme doivent être prêts à encadrer ou à licencier des membres du personnel, au besoin. Si l'on consacre des efforts disproportionnés pour garder en poste un employé inefficace ou qui ne convient pas à l'emploi, cela compromet la capacité de répondre aux besoins du programme ou des clients.

4 | LOGEMENT

RELATIONS AVEC LES PROPRIÉTAIRES[7]

C'est assez simple, il ne peut y avoir de programme Logement d'abord sans les propriétaires et ceux-ci ne peuvent recevoir un soutien adéquat sans une équipe de services de logement complète et bien formée. Il est prioritaire d'établir de bonnes relations de travail avec les nouveaux propriétaires et de maintenir des relations positives en permanence. De nombreux propriétaires hésitent à accueillir des clients participant à Logement d'abord en raison d'expériences négatives antérieures avec des personnes soutenues par d'autres programmes ou simplement à cause de la peur de l'inconnu. Dans certains cas, le propriétaire peut rejeter la demande simplement en raison de l'apparence physique du client.

7 *The Landlord Engagement Toolkit : A Guide to Working with Landlords in Housing First Programs* : https://workspaceonhomelessness.ca/hps/resources/hps_spli/hps_english/landlord_engagement_toolkit

- L'amélioration des relations avec les propriétaires existants et l'accroissement de la capacité de logement du programme doivent prioritaires pour le programme.
- Les responsables de programmes Logement d'abord doivent adopter une politique cohérente concernant le soutien des propriétaires et les relations avec ces derniers; ils doivent également faire preuve de diligence et s'assurer que les processus deviennent pratique courante. La communication est un élément clé d'une bonne relation avec les propriétaires.
- Voici les étapes à suivre pour établir une bonne relation avec des propriétaires :

  i. Il faut commencer par une rencontre en personne pour expliquer la mission et les mandats du programme, les mesures de soutien offertes et la manière dont le programme réduira au minimum les risques pour la propriété.

     Les préoccupations initiales de nombreux propriétaires peuvent être atténuées en leur précisant que les loyers sont subventionnés, qu'un soutien professionnel est en place pour gérer les problèmes de comportements et d'autres enjeux, et que les propriétaires recevront un soutien rapide en cas de besoin.

  ii. L'organisation d'une rencontre avec chaque client et le propriétaire (ou gestionnaire d'immeubles) permet au client de connaître les règles et les attentes en ce qui concerne la location.

  iii. La communication avec les propriétaires devrait être continue.

     Déterminer le mode de communication privilégié et en informer tous les employés. Veiller à ce que les propriétaires connaissent leur personne-ressource principale au sein du programme et sachent avec qui communiquer pour discuter du contrat de location d'un client. Lorsqu'un propriétaire communique avec vous, donnez suite à ses préoccupations immédiatement et assurez un suivi pour que la situation soit résolue à sa satisfaction.

  iv. Assurer un suivi régulier auprès des propriétaires, pas seulement lorsqu'il y a un problème.

     Les propriétaires doivent se sentir appréciés et soutenus. Les initiatives proactives (apporter un café au propriétaire ou lui remettre un mot de remerciement) peuvent grandement contribuer à l'établissement d'une bonne relation. Les gestionnaires de cas graves et les spécialistes en logement devraient faire un effort pour apprendre à connaître les propriétaires ou les gestionnaires d'immeubles, afin de nouer une relation qui ne se limite pas aux situations de crise.

  v. Faire une présentation à de nombreux gestionnaires d'immeubles (lorsque vous travaillez avec d'importants propriétaires qui exploitent plusieurs immeubles).

     Cela permet à tous les gestionnaires d'immeubles de recevoir le même message et de creer un lien plus solide avec les responsables du programme, de comprendre les défis auxquels sont confrontés les clients, et de rencontrer la personne-ressource principale du programme.

  vi. En développant une bonne relation avec les propriétaires, ces derniers peuvent être plus indulgents lorsque les clients risquent d'être expulsés.

     Si les propriétaires font confiance aux gestionnaires de cas graves et aux spécialistes en logement, et qu'ils savent qu'ils peuvent compter sur des interventions cliniques de qualité, il se pourrait que les employés puissent négocier au nom du client. Ces négociations pourraient convaincre les propriétaires de donner une deuxième chance aux clients ou de leur imposer une période de répit, lors de laquelle les clients quittent leur logement pendant un certain temps afin de se

faire plus discret dans l'immeuble, ou encore de régler un problème de santé mentale ou de dépendance au moyen d'un traitement en établissement ou d'une hospitalisation.

vii. De même, s'ils s'emploient également à établir une bonne relation avec le personnel du siège social d'un important propriétaire ou gestionnaire d'immeuble, ils peuvent accroître considérablement les chances qu'il approuve des programmes Logement d'abord.

En nouant un lien avec une personne-ressource au niveau de l'organisme, il est fort probable qu'un gestionnaire d'immeuble choisisse de louer un logement à un client et qu'il accorde une deuxième chance à un client en difficulté.

CONSERVATION DU LOGEMENT

La prévention des expulsions est essentielle à l'efficacité continue du programme Logement d'abord. La façon la plus efficace de prévenir une expulsion est de mettre l'accent sur la conservation du logement tout au long du programme.

- Il ne faut pas oublier que l'obtention d'un logement est l'une des mesures de réduction des méfaits les plus importantes pour aider les clients à atteindre leurs objectifs d'autonomie, c'est pourquoi les méthodes employées pour conserver un logement sont extrêmement importantes.
- De nombreux programmes ont une politique selon laquelle tous les employés participent aux déménagements ainsi qu'au ménage et à l'inspection des logements, alors que d'autres programmes prévoient que tous les employés soient disponibles en cas de crise.
- Le relogement doit être considéré comme une pratique exemplaire.

SOUTIEN AU LOGEMENT

Le soutien au logement est multimodal et permet de gérer le problème actuel lié à la conservation du logement à de nombreux niveaux.

- Les spécialistes en logement et les gestionnaires de cas graves déploient des efforts pour créer un lien avec les propriétaires et les gestionnaires d'immeubles et pour leur offrir un soutien.
- L'ensemble du programme contribue à promouvoir et à maintenir une bonne image au sein de la collectivité.
- Les gestionnaires de cas graves travaillent avec leurs clients pour régler certains problèmes de comportement et d'autre nature qui pourraient avoir une incidence sur le logement.
- Un gestionnaire d'immeuble ou un propriétaire qui entretient une relation positive avec les responsables du programme est plus susceptible d'être indulgent par rapport aux plaintes et aux préoccupations. Cela peut donner au gestionnaire de cas graves le temps de régler certains problèmes de comportement avec le client de manière thérapeutique afin de poursuivre la location du logement. Les mesures de soutien offertes aux clients peuvent inclure :
  - S'occuper des activités quotidiennes, comme le ménage;
  - Renseigner le client sur les exigences décrites dans le bail;
  - Gérer les problèmes de comportement afin que les clients soient de bons voisins;
  - Aider le client à se faire plus discret auprès des autres locataires de l'immeuble;
  - Aider le client à minimiser les effets de sa consommation de drogues ou d'alcool sur le logement;
  - Traiter rapidement les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le logement (comme des symptômes de maladie mentale mal

contrôlés) au moyen de l'externalisation et de l'aiguillage appropriés;

- Offrir une aide appropriée et adaptée à la culture lorsqu'une différence culturelle (comme la vie collective) a une incidence sur le logement du client.

FOURNITURE DE MOBILIER ET DE SOUTIEN DE BASE

Le mobilier de base et les produits de première nécessité des clients peuvent être achetés avec les fonds du programme ou peuvent provenir de ressources communautaires.

- De nombreux facteurs interviennent dans la fourniture de mobilier et de soutien :
  - Notre bailleur de fonds exige-t-il que les clients reçoivent certains articles dans un délai précis?
  - Notre collectivité dispose-t-elle de programmes et de services que nos clients peuvent utiliser?
    - Est-ce que tous les clients satisfont aux critères d'aiguillage?
    - Y a-t-il une marge de manœuvre pour répondre aux besoins variés des clients, comme les problèmes de mobilité, les besoins alimentaires et le type de logement?
    - Combien de temps faut-il pour que les clients reçoivent les articles?

EXEMPLES DE FOURNITURE DE MOBILIER ET DE SOUTIEN

Parksville, Colombie Britannique
Le plus important magasin d'articles de seconde main de l'Île de Vancouver fournit des ressources aux clients de la Society of Organized Services (SOS) et amasse des fonds destinés aux nombreuses mesures de soutien offertes par l'organisme.

Edmonton, Alberta
FIND est un marché de meubles gratuits pour les clients de l'organisme Homeward Trust. Il s'agit également d'une entreprise sociale qui vend ses produits au public et investit les profits dans des programmes et des services.

Lethbridge, Alberta
Pour aider les personnes qui sortent de l'itinérance, la Ville de Lethbridge a créé une banque de meubles destinés aux clients des programmes de type Logement d'abord.

Toronto, Ontario
Le programme Streets to Homes entretient depuis longtemps une relation avec les banques de meubles afin d'offrir du mobilier et des produits de première nécessité aux clients qui sortent de l'itinérance.

- Les articles peuvent-ils être récupérés par le personnel du programme, ou le client doit-il être présent?
- Est-il possible de garantir la disponibilité des articles?

- Les responsables du programme devront-ils acheter les articles pour les clients?
  - Souhaitons-nous accroître la participation des clients dans le processus d'acquisition d'un logement en les laissant choisir leurs propres articles?
  - Souhaitons-nous réduire les dépenses et maximiser le temps du personnel en achetant à l'avance les articles en vrac?

5 | ÉLIMINATION DE L'ITINÉRANCE

En ce qui concerne le changement de paradigme (de la gestion de l'itinérance à la fin de l'itinérance) de nombreux programmes offrent maintenant des logements permanents avec services de soutien selon l'approche Logement d'abord. Cela signifie que les clients peuvent recevoir des services aussi longtemps qu'ils en ont besoin. Bien que des mesures de soutien soient offertes de façon permanente, certains clients pourront cesser progressivement d'avoir recours à un programme de gestion des cas graves, et le feront.

RÉUSSITE D'UN PROGRAMME

Le processus de réussite devrait être déterminé par les indicateurs objectifs de la préparation, et doit être axé sur les besoins du client. Les critères de réussite doivent être abordés dès le début de la relation entre le client et le gestionnaire de cas.

Pour que le désengagement soit réussi, le client doit avoir réalisé des progrès jusqu'au point où ses problèmes et préoccupations (comme un trouble de consommation de drogues ou d'alcool, un problème de santé mentale ou de comportement) ne l'entraîneront plus dans l'itinérance.

Le gestionnaire de cas graves doit s'assurer que le client qui est en voie de réussir le programme a un logement abordable, reçoit au besoin un supplément au loyer et peut obtenir tous les soins médicaux et psychiatriques nécessaires, ainsi que tous les services de soutien supplémentaires dont il pourrait avoir besoin.

La réussite d'un programme Logement d'abord représente une étape importante pour le client et elle devrait être célébrée.

CONGÉ

Certains programmes Logement d'abord utiliseront les termes « congé planifié » et « réussite » de manière interchangeable et, dans les rapports, on prend souvent uniquement en compte les « congés planifiés » et les « congés non planifiés » pour compiler des données sur les clients.

Congé planifié :

- Il s'agit de cas où le client est parvenu à l'autonomie ou il met fin au programme pour vivre une « expérience positive », sans toutefois renoncer aux programmes de soutien.
  - Lorsque les besoins du client ont changé et qu'il quitte le programme initial pour participer à un autre programme qui lui offre un niveau de soutien supérieur ou

inférieur. Par exemple, un client qui souffre de problèmes de santé graves et qui pourrait être mieux servi dans un établissement de soins de longue durée ou un hospice, un client sobre depuis longtemps qui choisit d'adhérer à un programme fondé sur l'abstinence, ou encore un client dont l'enfant participe à un programme destiné aux familles.

- Lorsqu'un client, pour préserver son indépendance après avoir quitté le programme, doit effectuer une transition à un logement subventionné sans services de soutien.

- Certains programmes ont adopté une politique rigoureuse concernant le processus de congé planifié :
  - Les gestionnaires de cas graves doivent s'assurer que les clients peuvent maintenir une certaine stabilité sans les services du programme.
  - Les gestionnaires de cas graves doivent s'assurer que les clients ont accès à d'autres services et ressources dans la collectivité s'il y a lieu, et ils doivent prendre des dispositions pour transmettre rapidement l'information sur le client entre les milieux.
  - Le gestionnaire de cas graves et le client doivent revoir le plan de service de ce dernier pour s'assurer que ses objectifs ont été atteints.
  - L'outil fondé sur des données probantes utilisé à l'admission est à nouveau utilisé pour évaluer les progrès du client et pour s'assurer qu'il est prêt vivre en autonomie.
  - Le client doit être informé de la manière dont il peut accéder à des services à l'avenir.

Congé non planifié :

- Lorsque le client quitte le programme sans avoir atteint ses objectifs ou lorsque le programme ne peut répondre à ses besoins.
  - Le congé non planifié peut comprendre la détention de longue durée d'un client, un déménagement soudain ou la décision du client de cesser sa participation au programme en raison d'un problème ou d'un conflit qui semble insurmontable pour lui.
- En cas de congé non planifié, le retour à l'itinérance ou dans un refuge doit être perçu comme le dernier recours, et toutes les solutions de rechange raisonnables doivent être explorées.
- La perte de contact ou une diminution du niveau d'engagement avec le client devraient être perçues comme une occasion d'utiliser les stratégies de sensibilisation assertive et d'engagement assertif individuel, plutôt que comme une raison de donner congé au client.
  - Les gestionnaires de cas graves doivent prendre toutes les mesures raisonnables pour retrouver le client et rétablir la communication avec ce dernier. Cela peut comprendre des visites dans les refuges et les centres d'accueil pour sans-abris; il est aussi possible de communiquer avec les hôpitaux, les établissements correctionnels ou les endroits les plus fréquentés par le client.

- En cas de congé non planifié, le gestionnaire de cas graves doit :
  - aiguiller le client vers au moins trois programmes appropriés axés sur la stabilité du logement. Si ce n'est pas possible, les circonstances doivent être bien documentées, y compris les mesures prises par le gestionnaire de cas graves pour faciliter le processus d'aiguillage. Si le client refuse de participer aux programmes, les responsables peuvent lui donner son congé.
  - veiller à ce que le refuge d'urgence ne soit pas la destination à la sortie, à moins qu'il n'existe aucune autre solution de rechange raisonnable.
  - transférer l'information appropriée sur le client à un nouveau fournisseur de services avec le consentement du client.
  - fournir les coordonnées de la personne-ressource du programme si le client souhaite reprendre contact.
  - fournir au client les procédures de règlement de griefs et d'appels du programme.

CONCLUSION

Cette trousse sert de guide pour offrir des services de gestion des cas graves dans le contexte d'un programme Logement d'abord. La prestation de services de gestion des cas graves dans le cadre d'un programme Logement d'abord à des clients dont le cas est très complexe n'est pas chose facile. Chaque organisme, région et clientèle a ses propres forces et ses difficultés, et chaque programme devra être souple, novateur et adapté. La gestion des cas graves dans le cadre de Logement d'abord est un processus en constante évolution, qui favorise l'apprentissage à chaque étape. Ce travail important permet à des personnes vulnérables d'avoir accès à un logement et à du soutien, de vivre avec dignité et en sécurité, de vivre la meilleure vie possible et d'atteindre leur potentiel inné.

BIBLIOGRAPHIE

AUBRY, T., M. BELL, J. ECKER et P. GOERING (2015). *Screening for Housing First: Phase One of the Assessment Road Map: Table of Screening Tools*, Observatoire canadien sur l'itinérance, Commission de la santé mentale du Canada. http://homelesshub.ca/resource/screening-housing-first-phase-one-assessment-road-map (anglais seulement)

CALGARY HOMELESS FOUNDATION (2011). Standards of Practice : *Case Management for Ending Homelessness*. Edmonton : Canadian Accreditation Council of Human Services. http://www.homelesshub.ca/sites/default/files/CHF%20Case%20Management%20Accreditation%20Manual.pdf (anglais seulement)

COMMISSION DE LA SANTÉ MENTALE DU CANADA (2014). *Rapport final du projet chez soi*. https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/MHCC_At_Home_Report_%252528National_Cross-Site%252529_FRE_0.pdf

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA (2017). *Se voir comme un partenaire - Guide sur le développement de partenariats communautaires*, Gatineau. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/communautes/sans-abri/publications-bulletins/guide-partenariats-communautaires.html

Kooistra, A. (2017). *Launching the Canadian Version of the Vulnerability Assessment Tool (VAT) Manual*, Observatoire canadien sur l'itinérance. http://homelesshub.ca/blog/launching-canadian-version-vulnerability-assessment-tool-vat-manual (anglais seulement)

GAETZ, S., E. SCOTT et T. GULLIVER (2013). *Housing First in Canada*: Supporting Communities to End Homelessness, Toronto : Canadian Homelessness Research Network Press.

GARDNER, T., J. OCHOA, M. ALSPAUGH et N. MATHEWS (2010). *Centralized Intake for Helping People Experiencing Homelessness*: Overview, Community Profiles, and Resources. https://www.hudexchange.info/resources/documents/HPRP_CentralizedIntake.pdf (anglais seulement).

Mayan, D. (2014). *Landlord Relations in Housing First Programs*. (K. Poffenroth, intervieweuse). Calgary (Alberta), Canada.

NATIONAL ALLIANCE TO END HOMELESSNESS. *Coordinated Assessment Toolkit*, 2013, http://www.endhomelessness.org/library/entry/coordinated-assessment-toolkit (anglais seulement).

NATIONAL CASE MANAGEMENT NETWORK (2009). *Canadian Standards of Practice for Case Management*. http://www.ncmn.ca/resources/documents/english%20standards%20for%20web.pdf (anglais seulement).

ONTARIO, MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE (2005). *Normes relatives aux services de gestion de cas intensive pour les services de santé mentale et les services de soutien connexes*, Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario – Catalogue en ligne. http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/10000/252444.pdf (anglais seulement).

POFFENROTH, K. et S. FORTUNE (2014). *Intensive Case Management Toolkit : A Guide to Creating and Sustaining an Intensive Case Management Program Utilizing the Housing First Model*. Calgary (Alberta), Canada, The Alex Community Health Centre.

SCOTT, F. et S. GAETZ (2013). *Lethbridge, Alberta: City of Lethbridge & Social Housing in Action*. Lethbridge (Alberta) : Rond-point de l'itinérance. http://rondpointdelitinerance.ca/ressource/35-lethbridge-alberta-city-lethbridge-social-housing-action (anglais seulement).

SCOTT, F. et S. GAETZ (2013). *Nikihk Housing First/Homeward Trust*. Edmonton (Alberta) : Rond point de l'itinérance.

Scott, F. (2013). Hamilton (Ontario) : *Transition to Homes*. Hamilton.

Tsemberis, S. (2010). *Housing First: The Pathways Model to End Homelessness for People with Mental Illness and Addiction*. Center City (Minnesota) : Hazelden.

UNIVERSITY OF KANSAS SCHOOL OF SOCIAL WELFARE. *Strengths Case Management Fidelity Scale*, 2007, https://mentalhealth.socwel.ku.edu/sites/mentalhealthsocwel.drupal.ku.edu/files/docs/Strengths%20Fidelity%20Scale%20Protocols.pdf (anglais seulement).

ANNEXE A
LISTE DES OUTILS D'ÉVALUATION

Vulnerability Assessment Tool (outil d'évaluation des vulnérabilités) [VAT]

Le VAT évalue le niveau de vulnérabilité d'une personne dans 10 domaines : techniques de survie, besoins fondamentaux, risques de mortalité existants, risques médicaux, organisation et orientation, santé mentale, consommation de drogues ou d'alcool, communication, comportements sociaux et itinérance. L'outil a été recommandé par un groupe de travail formé par l'Observatoire canadien sur l'itinérance et la Commission de la santé mentale du Canada. L'Observatoire canadien sur l'itinérance a publié un manuel de formation sur l'utilisation de l'outil, qui est adapté au contexte canadien.

Outil d'aide à la décision sur l'établissement des priorités des services et Vulnerability Index – Service Prioritization Decision Assistance Tool (indice de vulnérabilité – outil d'aide à la décision sur l'établissement des priorités des services) [VI-SPDAT]

Le SPDAT est un outil polyvalent largement utilisé dans le secteur de l'itinérance et du logement au Canada et aux États-Unis. Le VI-SPDAT est une version de l'outil qui a été créée spécialement pour le triage en vue d'évaluer rapidement les besoins des clients et de les jumeler aux services appropriés. Les questions portent sur les critères de l'itinérance, la santé physique, la toxicomanie, l'utilisation des services (de santé et juridiques), la victimisation, les comportements à risque, le revenu, le soutien social, la santé mentale et les traumatismes.

Multnomah Community Ability Scale (échelle des capacités de la collectivité de Multnomah) [MCAS]

Cet outil d'évaluation a été élaboré pour répondre au besoin manifeste des fournisseurs de services d'évaluer le niveau de fonctionnalité des clients de façon générale, qualitative et applicable à la capacité des clients de fonctionner dans une collectivité. Il permet d'évaluer la mesure dans laquelle les personnes ayant des troubles psychiatriques fonctionnent dans quatre domaines de la vie : santé, adaptation, compétences sociales et comportement. Le MCAS est utilisé pour l'évaluation des programmes, la planification de la prestation de services et le suivi des progrès du client par rapport à ses symptômes et à son fonctionnement.

The Comorbid Conditions List (liste des troubles concomitants) [CMC]

Cet outil évalue la santé physique du client en présentant un certain nombre d'affections qui servent de mesure approximative de l'état de santé du client. Cette information permet de déterminer les vulnérabilités des clients et les domaines dans lesquels un soutien est nécessaire, ainsi que la complexité de la situation du client. Il aide les gestionnaires de cas graves à comprendre l'état de santé des clients afin qu'ils puissent leur offrir le meilleur soutien possible. La CMC permet également aux responsables de programmes de suivre les changements dans la santé des clients au fil du temps.

Global Appraisal of Individual Need Short Screener (évaluation globale des besoins individuels – court examen) [GAIN-SS]

Le GAIN-SS sert à identifier rapidement les clients présentant un trouble et à évaluer l'intervention dont ils pourraient avoir besoin selon quatre domaines : troubles d'intériorisation, troubles d'extériorisation, toxicomanie et crime ou violence.

EQ-5D

Cet outil de mesure génère une valeur-indice unique de l'état de santé. L'EQ-5D évalue cinq domaines de la santé : la mobilité, les soins personnels, les activités habituelles, la douleur ou l'inconfort, l'anxiété ou la dépression. Il comprend également une mesure qualitative de l'état de santé général. Il ne faut que quelques minutes pour réaliser cette évaluation, qui permet aux gestionnaires de cas graves de déterminer le niveau de soutien dont leurs clients pourraient avoir besoin pour préserver leur santé et leur indépendance après qu'ils seront logés. La partie qualitative de cette évaluation donne également au gestionnaire de cas graves certains indices sur la façon dont le client perçoit son état de santé et aide à déterminer dans quelle mesure le client s'adapte à ses problèmes de santé.

Quality of life index interview (entrevue sur l'indice de la qualité de vie) [QOLI]

La QOLI est conçue pour évaluer les éléments subjectifs et objectifs de la qualité de vie des clients.

Colorado Symptom Index (indice des symptômes du Colorado)

Cet indice a été créé en réponse aux préoccupations croissantes concernant l'incapacité du système de traitement communautaire existant d'aider les personnes vivant avec une maladie mentale grave. Cet indice mesure la psychopathologie d'une personne en évaluant la fréquence à laquelle elle a présenté des symptômes (y compris des symptômes psychotiques) durant le mois précédant la date de l'évaluation. Il s'agit d'un excellent moyen d'établir une base de référence pour le client, de déterminer les domaines de changement et de suivre les progrès du client au fil du temps.

Outcomes Star (étoiles des résultats)

Il s'agit d'un ensemble d'outils permettant aux fournisseurs de services de soutenir et de mesurer les changements de leurs clients. Vingt versions de l'outil ont été créées pour mieux soutenir les clientèles spécialisées, comme les personnes se rétablissant d'une toxicomanie, les personnes ayant une maladie mentale et celles ayant une déficience visuelle. Aucune formation n'est nécessaire pour utiliser la Homelessness Star (étoile de l'itinérance), qui couvre dix domaines de résultat :

- La motivation et la responsabilisation;
- Les soins personnels et l'autonomie fonctionnelle;
- La gestion de l'argent et des affaires personnelles;
- Les réseaux sociaux et les relations;
- L'abus de drogues et d'alcool;
- La santé physique;
- La santé émotionnelle et mentale;
- L'utilisation optimale du temps;
- La gestion de la location et de l'hébergement;
- Les infractions à la loi.

ANNEXE B
EXEMPLES DE DESCRIPTION D'EMPLOI

GESTIONNAIRE DE PROGRAMME

Le gestionnaire de programme est responsable de la mise en œuvre, de la gestion, de la supervision et de l'évaluation du programme, et offre un soutien continu aux personnes sortant de l'itinérance au moment où elles trouvent et maintiennent un logement permanent. En tant que membre de l'équipe de direction, le gestionnaire de programme veille à ce que les buts et les objectifs du programme correspondent à ceux de l'organisme. Il est aussi responsable de la réussite du programme sur le plan opérationnel.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Exercer un leadership positif auprès du personnel en favorisant le travail d'équipe et en démontrant une attitude professionnelle;
- S'occuper de tous les aspects de la prestation de services, y compris la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et l'évaluation;
- S'assurer qu'une évaluation uniforme et pertinente du programme est réalisée afin de démontrer son incidence et son efficacité;
- Surveiller les tendances du programme afin de s'assurer que les services offerts répondent aux besoins des clients et apporter les changements nécessaires;
- Garantir l'uniformité et la qualité des services offerts à tous les clients, et faire en sorte que le programme respecte les normes de service de la gestion des cas graves;
- Veiller à ce que tous les employés du programme possèdent les outils et les compétences dont ils ont besoin pour fournir les meilleurs soins aux clients;
- S'employer à établir des partenariats communautaires positifs dont pourront tirer profit le programme et les clients;
- Établir le budget du programme en collaboration avec le directeur exécutif et surveiller et assurer la reddition de comptes dans tous les aspects du budget;
- Collaborer avec les ressources humaines afin de recruter et de maintenir en poste des employés qualifiés;
- Veiller à ce que le programme atteigne ou dépasse les résultats établis par le bailleur de fonds;
- Représenter le programme lors de réunions internes et externes;
- Préparer et présenter des propositions et des rapports au besoin;
- Représenter le programme et l'organisme de façon professionnelle;

- Respecter les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Baccalauréat dans un domaine pertinent;
- Expérience de travail auprès des populations marginalisées;
- Deux à trois ans d'expérience de la supervision;
- Excellentes compétences interpersonnelles;
- Très bonne connaissance des principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits;
- Excellentes habiletés de communication de vive voix et par écrit;
- Excellentes compétences en gestion du temps.

CHEF D'ÉQUIPE

Le chef d'équipe doit assurer un leadership quotidien auprès de l'équipe et offrir un soutien continu aux personnes sortant de l'itinérance au moment où elles trouvent et maintiennent un logement permanent. Il doit veiller à ce que les membres de l'équipe travaillent efficacement ensemble et offrent des services de grande qualité aux clients.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Garantir une répartition égale des responsabilités et de la charge de travail entre les membres de l'équipe;
- Superviser la mise en œuvre quotidienne de la pratique fondée sur des données probantes;
- S'assurer que l'équipe respecte les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;
- Diriger l'équipe;
- Animer les réunions d'équipe et veiller à ce qu'une approche participative soit utilisée;
- Veiller à ce que la documentation appropriée soit consultée et réaliser des vérifications des dossiers et des bases de données;
- Organiser des formations continues destinées aux membres de l'équipe;
- Fournir un soutien direct à chaque membre de l'équipe au besoin;
- Assurer le suivi de tous les résultats;
- S'assurer que l'équipe offre des services de grande qualité aux clients;
- Aider à instaurer une culture de travail positive et un bon esprit d'équipe;
- Se tenir au courant des normes de pratique pertinentes en matière d'accréditation;
- Établir un lien avec d'autres fournisseurs de services afin d'offrir des services de grande qualité aux clients;

- S'assurer que tous les renseignements sont bien recueillis et conservés;
- Gérer l'admission et l'aiguillage;
- Communiquer régulièrement avec le gestionnaire de programme;
- Représenter le programme et l'organisme dans la collectivité de façon professionnelle.

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Baccalauréat ou maîtrise en travail social ou dans un domaine connexe;
- Expérience de travail pertinente auprès de clients à risque;
- Solides compétences en leadership et expérience de la supervision;
- Permis de conduire valide autorisant à conduire le véhicule X;
- Excellentes compétences interpersonnelles;
- Être motivé et en mesure de travailler sous supervision minimale;
- Très bonne connaissance des principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits;
- Être en mesure de travailler sous pression et de répondre à des priorités concurrentes;
- Compétences supérieures en gestion de temps.

ADJOINT AU CHEF D'ÉQUIPE

L'adjoint au chef d'équipe doit aider le chef d'équipe et offrir un soutien continu aux personnes sortant de l'itinérance au moment où elles trouvent et maintiennent un logement permanent. Il doit veiller à ce que les membres de l'équipe travaillent efficacement ensemble et offrent des services de grande qualité aux clients.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Travailler en étroite collaboration avec le chef d'équipe et le soutenir afin d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe;
- Faire preuve de leadership au sein de l'équipe;
- S'assurer que l'équipe respecte les normes établies dans le manuel des politiques ainsi que les normes de pratique;
- S'assurer que l'équipe offre des services de grande qualité aux clients;
- Aider à instaurer une culture de travail positive et un bon esprit d'équipe;
- Fournir des services directs aux clients et gérer sa propre charge de travail réduite;
- Fournir une supervision sur le terrain aux gestionnaires de cas graves et vérifier régulièrement les dossiers et les évaluations;
- Offrir de la formation aux gestionnaires de cas graves;

- Assurer une répartition égale des responsabilités et de la charge de travail entre les membres de l'équipe;
- Préserver la confidentialité des clients et établir des limites claires.

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Diplôme en travail social ou dans un autre domaine de la santé connexe;
- Au moins deux ans d'expérience de travail au sein d'une équipe;
- Excellentes compétences en leadership, compétences interpersonnelles et habiletés de communication et de rédaction;
- Faire preuve de patience, de créativité, de souplesse, de compassion et de sensibilité à l'égard des personnes en situation d'itinérance chronique et devant surmonter de multiples obstacles;
- Expérience de la sensibilisation communautaire;
- Être titulaire d'un permis de conduire valide et avoir accès à un véhicule;
- Bien connaître l'approche Logement d'abord et les normes de pratiques de la gestion des cas graves;
- Idéalement, les candidats doivent avoir de l'expérience en tant que gestionnaire de cas graves.

GESTIONNAIRE DE CAS GRAVES

Le gestionnaire de cas graves fournit un soutien continu aux personnes sortant de l'itinérance au moment où elles trouvent et maintiennent un logement permanent. À l'aide du modèle de gestion des cas graves, il aide ses clients à créer un plan et à se fixer des objectifs personnalisés. Il rencontre de façon régulière ses clients et leur fournit le soutien nécessaire pour qu'ils atteignent les objectifs qu'ils se sont fixés.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Élaborer avec le client un plan de rétablissement fondé sur les forces et les principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits, et suivre les progrès du client dans l'atteinte de ses objectifs;
- Maintenir une connaissance pratique des ressources et des mesures de soutien communautaires pertinentes, et aiguiller le client vers ces ressources ou ces mesures, ou établir un lien avec celles-ci, au besoin;
- S'assurer que les documents sont pertinents, actuels et exacts;
- Réaliser les évaluations sélectionnées par le programme de façon opportune et précise;
- Assister à toutes les réunions de l'équipe;
- Être le porte-parole des clients;
- Assurer une communication efficace avec tous les organismes de services offrant des services aux clients, y compris les propriétaires;
- Établir un lien entre les clients et les ressources et soutiens communautaires, au besoin;

- Intervenir lors des situations de crise impliquant des clients;
- Favoriser la participation des clients à la collectivité;
- Assister aux rendez-vous avec les clients et appuyer les aiguillages au besoin;
- Préserver la confidentialité des clients et établir des limites claires;
- Représenter le programme et l'organisme dans la collectivité de façon professionnelle;
- Respecter les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;
- Travailler en collaboration avec tous les membres de l'équipe afin d'atteindre l'excellence du service et les résultats souhaités.

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Diplôme de premier cycle en travail social ou dans un domaine connexe (préférable);
- Expérience de travail auprès de clients à risque;
- Très bonne connaissance des principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits;
- Être en mesure de travailler efficacement au sein d'une équipe;
- Permis de conduire valide autorisant à conduire le véhicule X;
- Excellentes compétences interpersonnelles, habiletés de communication et techniques de documentation;
- Être motivé et en mesure de travailler sous supervision minimale;
- Excellentes compétences en gestion du temps.

RESPONSABLE DU LOGEMENT ET DES OPÉRATIONS

Le responsable du logement et des opérations assure un leadership quotidien auprès de l'équipe responsable des logements et offre du soutien aux personnes sortant de l'itinérance pour trouver et conserver un logement permanent, et s'assure que les membres de l'équipe travaillent efficacement ensemble et qu'ils offrent des services de grande qualité aux clients.

Voici un aperçu de la portée du travail et des responsabilités du responsable du logement et des opérations :

- Coordonner le service du logement, notamment établir un lien avec les propriétaires afin de garantir et de maintenir les logements pour les clients;
- Superviser les intervenants en logement;
- Gérer le parc de camions de l'organisation, et veiller aux travaux courants d'entretien et de réparation des véhicules;
- Superviser les activités d'entretien des installations;
- Entretenir des relations solides avec les propriétaires et les gestionnaires d'immeubles;
- Respecter les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;
- Appuyer en permanence la relation entre les propriétaires et les locataires.

Qualifications

- Expérience reconnue de la gestion et de l'administration de programme, y compris les exigences financières et opérationnelles;
- Compétences avérées en résolution de problèmes, en communication et en relations interpersonnelles;
- Réflexion stratégique et esprit d'équipe;
- Certain niveau de connaissances et de compréhension des éléments suivants : pratiques de gestion d'immeubles liées au logement, gestion des biens, résolution de conflits, compétences en négociation et en gestion financière;
- La connaissance de la Loi sur la location à usage d'habitation est un atout;
- Être en bonne condition physique;
- Être capable de soulever et de déplacer des objets lourds;
- Permis de conduire valide autorisant à conduire le véhicule X;
- Être en mesure de conduire un grand fourgon ou une fourgonnette utilitaire.

TRAVAILLEUR DE SOUTIEN AU LOGEMENT

Le travailleur de soutien au logement offre un soutien aux personnes qui s'efforcent de mettre fin en permanence à leur itinérance. Sa principale responsabilité est d'aider les clients, les propriétaires et les membres de l'équipe sous la direction du responsable du logement et des opérations.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Entretenir des relations solides avec les propriétaires et les gestionnaires d'immeubles;
- Aider les clients à visiter des logements potentiels et à remplir les demandes locatives au besoin;
- Prendre des photos des logements lors de l'emménagement et du déménagement;
- S'assurer que les logements sont en bon état lorsque les clients déménagent;
- Aider les clients à obtenir les articles dont ils ont besoin lorsqu'ils emménagent pour la première fois dans un logement;
- Communiquer avec les gestionnaires de cas graves pour discuter des préoccupations relatives au logement d'un client;
- Assister aux réunions de l'équipe;
- Préserver la confidentialité des clients et établir des limites claires;

- Représenter le programme et l'organisme dans la collectivité de façon professionnelle;
- Respecter les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;
- Contrôler les articles placés dans le local d'entreposage pour que seuls les articles nécessaires y soient conservés et qu'ils soient distribués aux clients de manière efficace.

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Être motivé et mesure de travailler sous supervision minimale;
- Excellentes compétences en gestion du temps;
- Très bonne connaissance des principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits;
- Diplôme d'études secondaires;
- Être capable de travailler avec des clients vulnérables et des clients en crise;
- Permis de conduire valide autorisant à conduire le véhicule X;
- Être en mesure d'effectuer des tâches physiques, comme lever, transporter et déplacer des objets;
- Connaître les techniques de nettoyage et être capable de faire de légers travaux de réparation dans un logement (atout).

ADJOINT AU PROGRAMME

Le rôle de l'adjoint au programme est d'effectuer des tâches administratives au sein d'un programme qui offre un soutien continu aux personnes sortant de l'itinérance au moment où elles trouvent et maintiennent un logement permanent. L'adjoint au programme doit travailler efficacement au sein d'une équipe et favoriser l'instauration d'une culture d'équipe et d'organisme positive.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

- Agir à titre de personne-ressource principale pour les clients et les membres de la collectivité qui communiquent avec le programme;
- Préparer et tenir à jour des dossiers;
- Offrir un soutien administratif général dans le bureau, y compris des services de télécopie, de photocopie, de classement et de saisie au clavier;
- Assurer un suivi financier et vérifier les dossiers;
- Préparer des rapports des dépenses et coordonner les factures avec le personnel responsable des finances et de l'administration;
- Commander et faire l'inventaire des fournitures de bureau et de l'équipement;
- Assister à toutes les réunions de l'équipe;
- Coordonner l'achat et l'inventaire d'articles, comme des billets d'autobus, des bons alimentaires, etc.;

- Coordonner les détails concernant les réunions, comme les réservations de salles, le service de traiteur, etc.;
- Examiner et trier tout le courrier reçu;
- Préserver la confidentialité des clients et établir des limites claires;
- Représenter le programme et l'organisme dans la collectivité de façon professionnelle;
- Respecter les normes établies dans le manuel des politiques et procédures du programme;

Exigences relatives aux connaissances, aux compétences et aux habiletés

- Diplôme d'études secondaires;
- Expérience de travail pertinente;
- Travailler efficacement au sein d'une équipe;
- Compétences de documentation supérieures;
- Excellentes compétences interpersonnelles et habiletés de communication;
- Excellentes compétences en gestion du temps.
- Excellentes compétences en informatique;
- Très bonne connaissance des principes de l'approche Logement d'abord et de la réduction des méfaits.